



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

LUÍSA CAVALCANTE DE AZEVEDO DA SILVA

**COPRODUÇÃO EM SERVIÇOS INTENSIVOS EM  
CONHECIMENTO: o caso de uma consultoria empresarial**

Brasília – DF

2016

LUÍSA CAVALCANTE DE AZEVEDO DA SILVA

**COPRODUÇÃO EM SERVIÇOS INTENSIVOS EM  
CONHECIMENTO: o caso de uma consultoria empresarial**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Doutora,  
Josivania Silva Farias

Brasília – DF

2016



**LUÍSA CAVALCANTE DE AZEVEDO DA SILVA**

**COPRODUÇÃO EM SERVIÇOS INTENSIVOS EM  
CONHECIMENTO: o caso de uma consultoria empresarial**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**Luísa Cavalcante de Azevedo da Silva**

Doutora, Josivania Silva Farias  
Professora Orientadora

Doutora, Doriana Daroit  
Professora Examinadora

Doutor, Paulo Henrique de Souza  
Bermejo  
Professor Examinador

Brasília, novembro de 2016

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha Orientadora Josivania Silva Farias pela disponibilidade, dedicação e suporte dado para a concretização deste estudo. À AD&M pela experiência que me deu ao longo da minha graduação e pela abertura para a realização deste estudo. À Carolina, Giovana e Luis pelo suporte dado. A todos que de alguma forma me auxiliaram na concretização deste estudo.

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo verificar a relação entre cliente e empresa no processo de coprodução de serviços de consultoria a partir da ótica do provedor do serviço em uma consultoria empresarial. Foi realizada a descrição do processo de coprodução da consultoria, das responsabilidades do cliente, do seu nível de participação e estratégias de gerenciamento da participação do cliente utilizadas pela consultoria. Foi utilizada a abordagem qualitativa, a partir de três estudos de casos envolvendo projetos executados pela consultoria por meio de entrevistas com roteiros semiestruturado, envolvendo nove membros da consultoria. Além disso, foi realizada a pesquisa documental, com quatro documentos disponibilizados pela consultoria. Quanto ao método de análise dos dados coletados, empregou-se a análise de conteúdo. Concluiu-se que a participação do cliente é essencial para a entrega do serviço da consultoria por meio da interação entre cliente e provedor do serviço ao longo de toda a execução do projeto. As categorias das responsabilidades dos clientes descritas foram resolução de problemas compartilhada, dedicação pessoal, abertura à comunicação, advocacia e tolerância, respectivamente, conforme classificação apresentada por Bettencourt *et al.* (2002) e o nível de participação do cliente foi considerado elevado, na ótica do provedor do serviço, conforme classificação de Bitner *et al.* (1997). Por fim, as categorias das estratégias de gerenciamento da participação do cliente utilizadas pela consultoria foram relativas a treinamento, educação e socialização, gerenciamento de problemas, seletividade de clientes e ações preventivas, conforme classificações de Santos e Spring (2015), Bettencourt *et al.* (2002), Emden *et al.* (2006), Guo *et al.* (2013), Buttgen *et al.* (2012) e Lengnick-Hall *et al.* (2000). A contribuição do estudo consiste em aprofundar os conhecimentos sobre a dinâmica do setor de serviços, e de forma mais específica, da relação de coprodução entre empresas provedores de serviços intensivos em conhecimento e seus clientes.

Palavras-chave: Coprodução; Participação do cliente; Consultoria Empresarial.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Resultado da participação dos serviços no Emprego, PIB, Exportações e Importações.....	15
Figura 2 – Modelo de características dos serviços.....	20
Figura 3 – Modelo de transação de KIBS.....	22
Figura 4 – Modelo de relação de coprodução.....	24
Figura 5 – Processo de Negócio da AD&M Consultoria Empresarial.....	33
Figura 6 – Processo de Negócio da AD&M Consultoria Empresarial.....	40

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Síntese das premissas fundacionais da lógica dominante de serviços proposta por Vargo e Lusch.....	17
Tabela 2 – Caracterização dos entrevistados.....	34
Tabela 3 – Relação documentos e objetivos específicos atendidos.....	36
Tabela 4 – Resumo do método da pesquisa.....	39
Tabela 5 – Responsabilidades do cliente levantadas na pesquisa documental.....	46
Tabela 6 – Responsabilidades do cliente levantadas nas entrevistas.....	47
Tabela 7 – Estratégias de gerenciamento da participação do cliente levantadas na pesquisa documental.....	53
Tabela 8 - Estratégias de gerenciamento da participação do cliente levantadas nas entrevistas realizadas.....	55
Tabela 9 – Classificação dos fatores de seletividade de cliente.....	57



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A1 – Analista de Negócios do Caso 1

A2 – Líder de Projeto do Caso 1

A3 – Consultor do Caso 1

B1 – Analista de Negócios do Caso 2

B2 – Líder de Projeto do Caso 2

B3 – Consultor do Caso 2

C1 – Analista de Negócios do Caso 3

C2 – Líder de Projeto do Caso 3

C3 – Consultor do Caso 3

D1 – Documento do Processo de Negócio da AD&M Consultoria

D2 – Documento do Contrato de Prestação de Serviços da AD&M Consultoria

D3 – Documento do Modelo da Reunião de Comunicação

D4 – Documento do Plano de Projeto

KIBS – *Knowledge-intensive business services*

OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development*

UnB – Universidade de Brasília

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
1.1	Contextualização .....	10
1.2	Formulação do problema .....	11
1.3	Objetivo Geral .....	12
1.4	Objetivos Específicos .....	12
1.5	Justificativa .....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
2.1	O setor de serviços .....	14
2.1.1	A lógica dominante de serviços .....	16
2.1.2	Características de serviços .....	18
2.2	Serviços intensivos em conhecimento (KIBS) .....	20
2.3	Coprodução em serviços .....	23
2.3.1	Coprodução e Participação do Cliente .....	23
2.3.2	Estratégias de Gerenciamento da Participação do Cliente .....	27
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	31
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa .....	31
3.2	Caracterização da organização .....	32
3.3	Participantes da pesquisa .....	34
3.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa .....	36
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	37
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	40
4.1	Descrição do processo de coprodução .....	40
4.2	Responsabilidades dos clientes .....	45
4.3	Níveis de participação .....	49
4.4	Estratégias de gerenciamento da participação de clientes .....	53
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	59
	REFERÊNCIAS .....	63
	APÊNDICES .....	66
	Apêndice A – Roteiro de Entrevista para Consultores, Líderes de Projeto e Analistas de Negócio .....	66
	Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	68
	ANEXOS .....	69
	Anexo A – Organograma da AD&M Consultoria Empresarial .....	69
	Anexo B – Hierarquização de Cargos da AD&M Consultoria Empresarial .....	70

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Segundo Gallouj e Djellal (2010), economias modernas são inescapavelmente economias de serviços, tendo em vista que por diversas décadas, serviços vêm sendo fonte principal de riqueza e geração de empregos. A partir da década de 80, o Marketing mudou a lógica dominante ligada a bens, com outputs tangíveis, para a lógica dominante dos serviços, em que intangibilidade, processos de troca e relacionamentos são centrais (Vargo & Lusch, 2004). A indústria de serviços tornou-se globalizada, altamente competitiva e, como consequência, obriga empresas a repensarem seus serviços de forma contínua (Chen, Tsou & Ching, 2011).

Neste sentido, Vargo e Lusch (2004), definem serviços como a aplicação de competências (conhecimento e habilidades) especializadas através de atos, processos e performances para o benefício de si ou de outra entidade. Ressalta-se o papel dos serviços intensivos em conhecimento (*knowledge-intensive business services* - KIBS) em uma economia com visão voltada para serviços. Segundo Muller e Doloreux (2008), estes estão principalmente preocupados com o fornecimento de insumos de conhecimento intensivo com os processos de negócios de outras organizações, incluindo clientes tanto do setor público quanto do privado.

Neste contexto, ressalta-se a importância da participação do consumidor em serviços intensivos em conhecimento (KIBS), em que provedores entregam serviços e/ou produtos customizados de forma a atender necessidades específicas do consumidor (Bettencourt, Ostrom, Brown & Roundtree, 2002). Em serviços de elevada credibilidade, como serviços intensivos em conhecimento da área de consultoria (em que os esforços conjuntos do prestador de serviço e do cliente são necessários para criar e entregar o produto do serviço), a coprodução é essencial devido à natureza do serviço (Chen *et al.*, 2011), intangível, heterogênea, interativa e ausente de transferência de direitos de propriedade (Gallouj, 2007).

Como consequência, os KIBS não são mais vistos como transmissores de informações específicas e passam a desempenhar um papel que promove a interface entre a base de conhecimento tácito dos clientes e a base de conhecimento mais amplo da economia promovendo processos de interação e de resolução de problemas entre clientes e provedores de serviço (Muller & Doloreux, 2008).

## 1.2 Formulação do problema

Considerando-se esta mudança de visão dominante de bens para serviços, é válido ressaltar a mudança do papel do consumidor no processo de geração do serviço. Vargo e Lusch (2004) estabelecem que em uma visão tradicional, em que a lógica dominante é a de bens, produtores e consumidores são geralmente vistos como agentes separados no processo de oferta de serviço, já na lógica dominante de serviços, o consumidor é um coprodutor do serviço.

A coprodução entre provedores de serviços e clientes tem sido objeto de estudo de diversos pesquisadores. Santos e Spring (2015), apresentam que a participação do consumidor é considerada necessária para a entrega efetiva de serviços intensivos em conhecimento (KIBS). Assim, cabe às empresas formarem parcerias colaborativas com os seus consumidores, passando a vê-los como coprodutores do serviço oferecido (Chen *et al.*, 2011).

Segundo Shim, Sheu, Chen, Jiang e Klein (2010), a mera requisição de atividades de participação do usuário não garante que o conhecimento e expertise sejam devidamente transferidos a este. Ainda segundo os autores, desta forma, a coprodução faz-se necessária para clientes e provedores do serviço juntarem as suas expertises para produzirem *outputs* desejados no projeto.

Neste sentido, dada a necessidade de interação entre provedores de serviços e clientes para geração de melhores resultados nos projetos, ressalta-se a importância da participação do cliente para a entrega de serviços intensivos em conhecimento.

### **1.3 Objetivo Geral**

Verificar a relação entre cliente e empresa no processo de coprodução de serviços de consultoria a partir da ótica do provedor do serviço.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Descrever o processo de coprodução de serviços intensivos em conhecimento.
- Descrever as responsabilidades do cliente no processo de coprodução.
- Verificar níveis de participação dos clientes no processo de coprodução.
- Descrever estratégias de gerenciamento da participação dos clientes utilizadas pelos membros da consultoria envolvidos no projeto.

### **1.5 Justificativa**

A dinâmica do setor de serviços ainda está longe de ser bem conhecida teoricamente e operacionalmente dominada, seja qual for a perspectiva de análise escolhida (inovação, criação de empregos, medição de performance, organização espacial, entre outros) (Gallouj, 2007, p. 03). Segundo Kubota (2009), o setor de serviços foi marginalizado historicamente no âmbito dos estudos em economia, no Brasil e em outros países, sendo crescente a importância deste setor, tanto em países desenvolvidos quanto em desenvolvimento.

As empresas KIBS apresentam desafios únicos em gerenciar a colaboração dos clientes em seus projetos, que apresentam elevada complexidade e são altamente customizáveis para atender demandas específicas dos clientes (Bettencourt et al., 2002).

Segundo Muller e Doloreaux (2008), a partir da revisão da literatura relativa aos KIBS, foi levantado como tópico que vem sendo estudado, a maneira como

estudiosos percebem e analisam a evolução das atividades dos KIBS que, inicialmente, são vistos como fornecedores de informações especializadas e, posteriormente, tornam-se também coprodutores de conhecimento fortemente envolvido com seus clientes.

Desta forma, a contribuição do presente estudo reside no aprofundamento de conhecimentos sobre a dinâmica do setor de serviços, e de forma mais específica, da relação de coprodução entre empresas provedores de serviços intensivos em conhecimento e seus clientes.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente capítulo está dividido em três tópicos principais. Primeiramente, será apresentado um panorama do setor de serviços, trazendo brevemente a situação deste no Brasil e os seus mitos, a lógica dominante de serviços e as características relacionadas a estes. Posteriormente, será aprofundado sobre os Serviços Intensivos em conhecimento (KIBS). Por fim, serão abordados conceitos relativos à coprodução.

### **2.1 O setor de serviços**

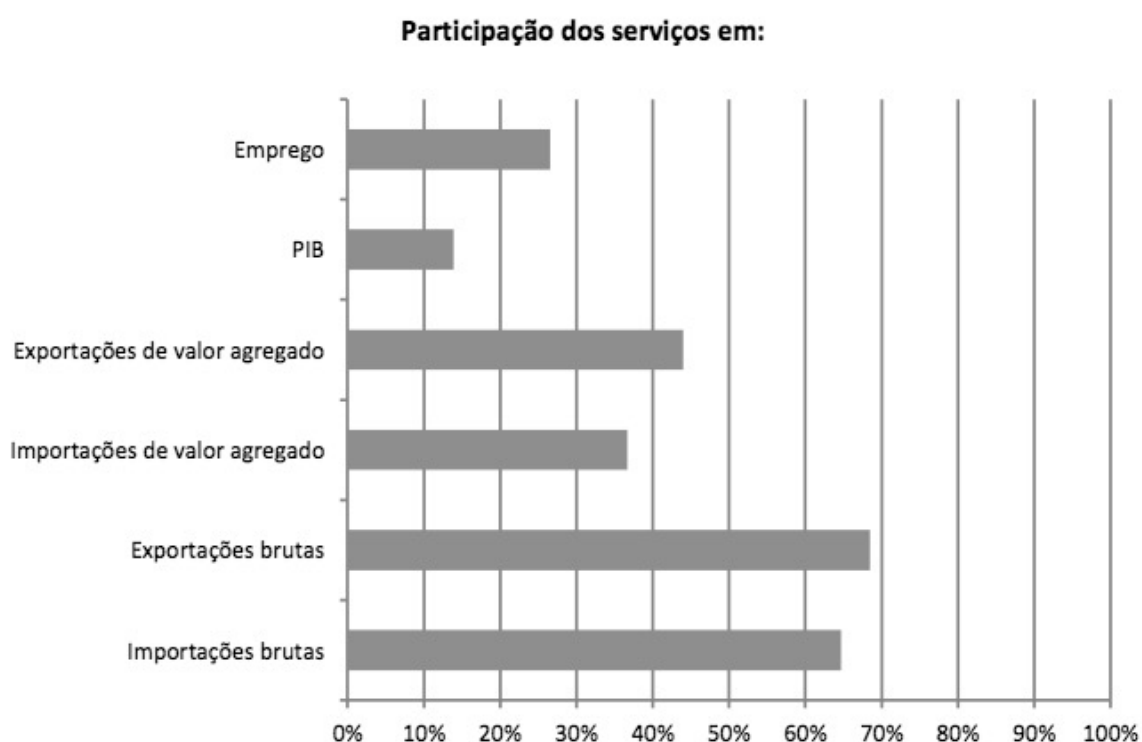
O setor de serviços exerce um papel fundamental na integração econômica das economias avançadas, não exclusivamente pela sua função geradora de emprego e renda, mas também pela importância crescentes dessas atividades na sua interface com a indústria para o fomento do progresso e a criação de riqueza social (Bernardes & Andreassi, 2005, p.21).

Segundo Gallouj e Djellal (2010), o processo de desindustrialização começou tempos atrás nos países desenvolvidos (1944 nos Estados Unidos, 1950 no Reino Unido, 1973 na França, por exemplo), ocasionando profundas mudanças sociais e econômicas e gerando ansiedades quanto ao setor de serviços, que ainda é frequentemente associado a imagens negativas de servidão, estado burocrático e declínio industrial.

Adentrando nas especificidades do setor de serviços, Gallouj (2007) levanta que os serviços continuam a ser percebidos de forma negativa e define três mitos associados a estes. O primeiro é o mito de improdutividade e do “terceiro setor”, em que os serviços são levantados como atividades improdutivas e desprovidas de valor econômico, além de fazer alusão à imagem de Terceiro Mundo, veiculando apreciações negativas do setor. O segundo é o mito da baixa intensidade de capital e da baixa produtividade, que está associado à ausência de fábricas e de linhas de produção, ligado a uma visão industrial. O terceiro mito refere-se ao de uma

sociedade de servidores, atacando o que pode ser considerado um dos pontos fortes do setor de serviços, a sua capacidade de gerar empregos.

De acordo com um estudo publicado em 2005 pela OCDE, o setor de serviços possui um papel chave em economias desenvolvidas, representando o maior contribuinte para o aumento da produtividade e fonte de criação de empregos nos países da OCDE. Voltando-se ao contexto do Brasil, em um estudo publicado em 2014 pela OCDE, são apresentados dados relativos ao setor de serviços brasileiro. A Figura 1 representa estes resultados:



**Figura 1. Resultados da participação dos serviços no Emprego, PIB, Exportações e Importações**

Fonte: OECD (2014).

Nesse estudo, os resultados indicam que os serviços respondem por apenas 14% das exportações brutas no Brasil, pouco mais de um terço de exportações em termos de valor agregado, o que indica que as exportações brasileiras de bens dependem intensivamente dos insumos de serviços e que os serviços de ponta mais rentáveis são de suma importância para a competitividade do setor industrial brasileiro. Além disso, o setor de serviços no Brasil responde por cerca de dois terços do PIB e do emprego, o que ressalta a importância deste para o país (OCDE, 2014).



### 2.1.1 A lógica dominante de serviços

Vargo e Lusch (2004), trouxeram em seus estudos a lógica dominante de serviço, como uma alternativa à visão tradicional da lógica dominante em produtos. Durante a revolução industrial, a economia foi se desenvolvendo como ciência, baseada em grande parte na busca de um modelo Newtoniano de equilíbrio dos mercados e da economia, e ao mesmo tempo, a lógica dominante de produtos também foi se desenvolvendo (Greer, Lusch & Vargo, 2016).

Ainda conforme os autores, a lógica G-D (*goods-dominant*) abarcava a separação do consumidor com o produtor de forma que a empresa se concentrasse na produção de grandes quantidades de produtos homogêneos com trabalhadores executando atividades especializadas visando o aumento da eficiência e redução de custos. Desta forma, os bens produzidos seriam levados para o inventário e transportados para os clientes na quantidade necessária e a produção excedente seria exportada para a criação da riqueza da nação, sendo o foco da empresa a venda de produtos homogêneos cada vez maiores e com custos reduzidos para a maximização de lucros (Greer *et al.*, 2016).

Líderes e gestores estão descobrindo que a lógica G-D e as suas implicações nas práticas de gestão e de marketing estão sendo cada vez menos úteis, sendo que um novo paradigma é necessário (Greer *et al.*, 2016). Segundo Vargo e Lusch (2004), estes líderes e gestores se movem em direção a relações de trocas dinâmicas, processos de desempenho, intercâmbio de habilidades e/ou serviços em que o valor é cocriado com o consumidor, passando-se para uma lógica dominante de serviços, S-D (*Services-dominant*). Ocorre uma mudança de visão e de foco em que recursos realizam operações (recursos operando) para uma visão em que os recursos produzem efeitos (recursos operantes), completam os autores.

Como resultado de seus estudos, Vargo e Lusch (2004) definiram oito premissas fundacionais para apresentar o *patchwork* da lógica dominante de serviços emergente:

1. A aplicação de habilidades e conhecimentos especializados constitui a unidade fundamental de troca.
2. Trocas indiretas mascaram a unidade fundamental de troca.

3. Bens são mecanismos de distribuição para o fornecimento de serviços.
4. Conhecimento é a fonte fundamental de vantagem competitiva.
5. Todas as economias são economias de serviços.
6. O consumidor é sempre um coprodutor.
7. A empresa pode somente fazer proposições de valor.
8. Uma visão centrada em serviços é orientada para o consumidor e relacional.

Em estudos posteriores, com a evolução da teoria, houve o acréscimo e/ou alteração de premissas. Nos estudos realizados por Vargo e Lusch (2006), a sexta premissa foi alterada para “o consumidor é sempre um cocriador”. Segundo Brambilla (2010), a literatura ainda não é clara na diferenciação dos conceitos de cocriação e coprodução.

Lusch e Vargo (2006) definem que a cocriação de valor apresenta dois componentes: (1) A cocriação de valor em si que implica que o valor é acrescentado aos produtos nos processos produtivos e este só é criado e determinado pelo cliente com o seu consumo no processo; (2) a coprodução que envolve a participação de consumidores e/ou parceiros da rede na criação da oferta central do processo, por meio de incentivos compartilhados, co-design ou produção compartilhada. Ou seja, adota-se a cocriação como um termo mais amplo, que incorpora a coprodução (Brambilla, 2010), logo os autores consideram este conceito mais próximo da lógica de serviços e realizam a alteração da premissa (Vargo & Lusch, 2006).

Nos estudos realizados por Lusch e Vargo (2006) uma nona premissa é acrescentada. “Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos”. Já nos estudos realizados por Vargo e Lusch (2008), a premissa “valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário” é acrescentada representando a décima premissa. A Tabela 1 (Brambilla, 2010) ilustra o panorama geral das mudanças nas premissas e a sua evolução ao longo do tempo.

Tabela 1:

**Síntese das premissas fundacionais da lógica dominante de serviços proposta por Vargo e Lusch**

Premissas Fundacionais Atualizadas (PF)	Comentários de Vargo e Lusch sobre as PFs
---	---

PF1 (2004a)	Serviço é a base fundamental da troca.	Serviços são trocados por serviços, e representam a unidade de análise econômica.
PF2 (2004a)	Trocas indiretas mascaram a base fundamental de troca.	A provisão do serviço conta como uma complexa integração de elementos.
PF3 (2004a)	Bens são mecanismos de distribuição da provisão do serviço.	O valor é coligado ao uso, através da prestação do serviço.
PF4 (2004a)	Os recursos intangíveis são a fonte fundamental de vantagem competitiva.	Vantagens competitivas guiam a competição.
PF5 (2004a)	Todas as economias são economias de serviço.	Serviço no singular, melhor caracteriza a ideia da lógica do marketing em serviço.
PF6 (2004a)	O consumidor é sempre um cocriador de valor.	A criação de valor ocorre de maneira interativa, em todos os contatos do serviço.
PF7 (2004a)	A empresa não pode entregar valor, apenas oferecer proposições de valor.	Proposições de valor são apenas possíveis na interação. Unilateralidade não gera valor.
PF8 (2004a)	Um visão centrada em serviço é inerentemente orientada para o consumidor e também é relacional.	O serviço é determinado pelo cliente mediante os benefícios por ele determinados, na cocriação de valor.
PF9 (2006a)	Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos.	O contexto da (co)criação de valor é integrativo.
PF10 (2008)	Valor é sempre único, e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.	Valor é idiossincráticos, referente à experiência, contextual e carregado de significado para os consumidores.

Fonte: Brambilla (2010).

Nesse sentido, observa-se que, atualmente, a Internet conecta trabalhadores, fornecedores, clientes e outros *stakeholders*, e assim, começa-se a ver mais claramente a formação de várias redes que caracterizam as empresas e sociedades (Greer *et al.*, 2016). Ainda segundo os autores, a lógica dominante de serviços pode ser usada e/ou já está sendo usada por todos os tipos de organizações, incluindo manufaturas, bem como serviços, o que facilita a criação de valor mútuo.

### 2.1.2 Características de serviços

Tendo em vista a classificação dos serviços, Howells e Tether (2004) os dividem em quatro tipos: serviços que lidam com produtos, serviços que lidam com a transformação de informações, serviços baseados em conhecimento e serviços voltados para a transformação de pessoas. É válido ressaltar que esta é a

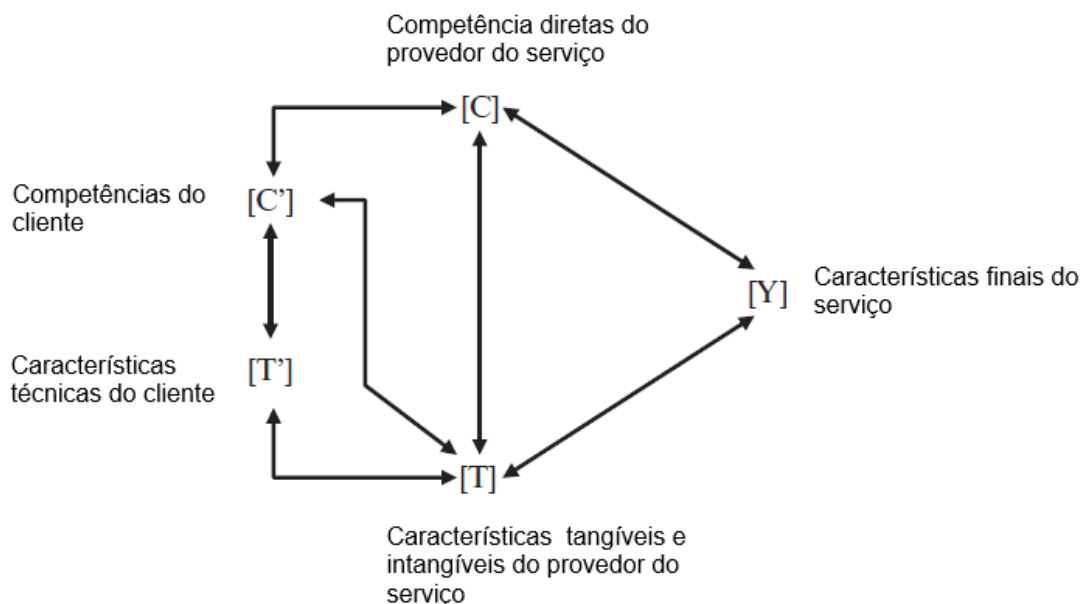
classificação utilizada no Manual de Oslo, que possui como objetivo padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados (OCDE, 1997)

Entrando no âmbito das especificidades dos serviços, Gallouj (2007) levanta quatro pontos: (1) Natureza intangível e imaterial, trazendo dificuldades de definir a fronteira e o seu horizonte temporal de prestação; (2) Dinâmica interativa, que também pode ser chamada de coprodução, traduzindo certa forma de participação do cliente na prestação do serviço; (3) Ausência de transferência de direito de propriedade; (4) Heterogeneidade dos serviços.

Gallouj e Weinstein (1997), definiram um modelo de características de serviços. Neste, o produto, seja um bem ou um serviço, é definido por um conjunto de vetores que representam características e competências. Dentre estas características, tem-se: características finais do serviço [Y] e características técnicas do provedor do serviço [T]. Dentre as competências, tem-se as competências do provedor do serviço [C] e as competências do cliente [C']. As relações entre as variáveis geram as características finais do serviço.

Segundo Gallouj e Weinstein (1997), as características técnicas de bens são as características interna de sistemas tangíveis que fornecem o serviço diretamente. Já as características técnicas em serviços representam características técnicas tanto tangíveis, utilizadas para produzir as características do serviço (como tecnologias da informação, por exemplo), quanto intangíveis (métodos de consultoria, por exemplo) (Gallouj & Weinstein, 1997). Estas características dividem-se entre as do provedor do serviço [T] e as do cliente [T'], completam os autores.

De acordo com o modelo de vetores de características e competências de serviços, as competências do provedor do serviço [C] são derivadas de diferentes fontes: educação, treinamento contínuo, experiências, e mais comumente, interação. Em vários casos o conhecimento é tácito e não facilmente transferido entre indivíduos. As características técnicas são competências codificadas e formalizadas e requerem a mobilização destas competências individuais (Gallouj & Weinstein, 1997). Gallouj e Savona (2010), apresentam o modelo com o acréscimo da variável de características técnicas dos clientes [T'], conforme a Figura 2.



**Figura 2. Modelo de características dos serviços**

Fonte: Adaptado de Gallouj & Savona (2010).

Desta forma, um serviço pode ser definido como a mobilização de competências internas ou externas e as características técnicas (tangíveis ou intangíveis) que geram as características finais do serviço, e o modelo de vetores de características e competências pode ser estendido para delimitar diferentes casos de inovação em serviços (Gallouj & Savona, 2010). Os KIBS, em particular, inovam por meio da coprodução de conhecimento tecnológico e não-tecnológico com interação próxima com os seus clientes, incrementando conhecimento em toda a cadeia de valor (Gallouj & Savona, 2010). Levando-se em conta o foco do presente estudo, o tópico a seguir irá aprofundar nos conceitos e especificidades relativos aos KIBS.

## 2.2 Serviços intensivos em conhecimento (KIBS)

O termo KIBS foi empregado pela primeira vez no projeto *Innovation Programme Directorate General for Telecommunications, Information Marketing and Exploitation of Research*, financiado pela OECD e conduzido por Miles, Kastrinos, Flanagan, Bilderbeek e Den Hertog (1995), porém a origem do termo ainda é incerta (Bernardes & Andreassi, 2005). De forma geral, os KIBS estão principalmente

preocupados com o fornecimento de insumos de conhecimento intensivo com os processos de negócio de outras organizações, incluindo clientes do setor público e privado (Muller & Doloreux, 2009).

De acordo com Miles *et al.* (1995), os KIBS são serviços que apresentam as seguintes características:

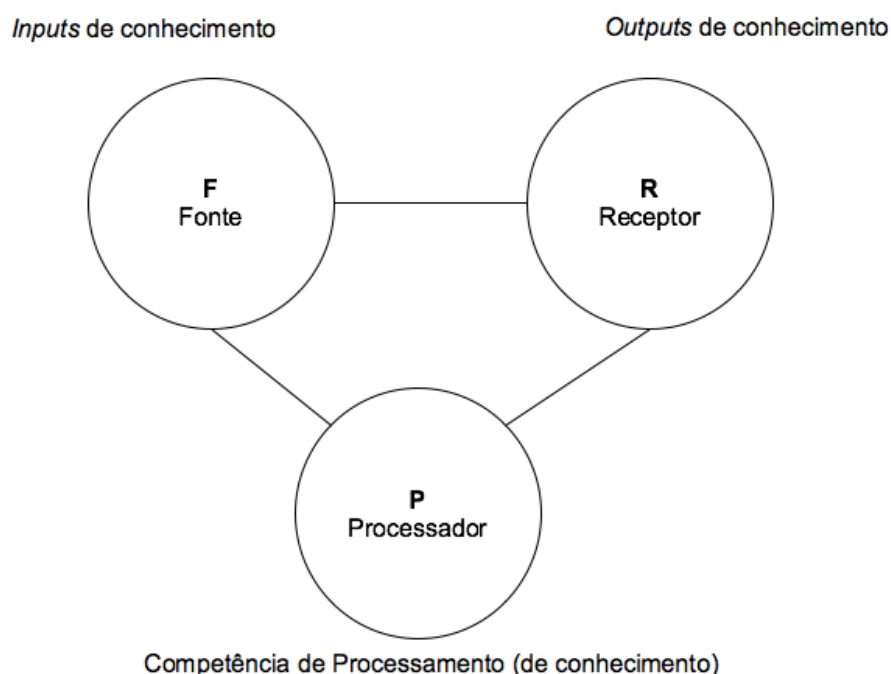
- Dependem fortemente de conhecimento profissional. Assim, as suas estruturas de emprego são voltadas para especialistas de todos os tipos, como cientistas e engenheiros, por exemplo.
- São as suas próprias fontes primárias de informação ou de conhecimento ou usam o seu conhecimento para produzir serviços que são insumos intermediários para as próprias atividades de geração de conhecimento e de processamento de informação dos clientes.
- As atividades intensivas de conhecimento tendem a ser frequentemente relacionadas à outras empresas, tendo estas como seus principais clientes.

Segundo Gallouj (2000), KIBS são organizações representativas na economia, uma vez que o conhecimento representa simultaneamente a sua principal entrada e saída, ou seja, elas são tanto processadoras quanto produtoras de conhecimento. As atividades dos prestadores de KIBS consistem na produção de conhecimento a partir de conhecimento, e suas competências residem na aptidão para o processamento e produção de conhecimento em nome de um cliente (Gallouj, 2000).

Miles *et al.* (1995) orientam que os KIBS, como um grupo, incluem duas classificações principais de serviços: os serviços profissionais tradicionais e os serviços baseados em novas tecnologias. Os primeiros incluem serviços passíveis de serem usuários intensivos de nova tecnologia, como marketing, publicidade, serviços financeiros e de gestão e serviços legais, por exemplo. Já os segundos representam KIBS baseados em novas tecnologias de informação e comunicação e atividades técnicas com serviços relacionados à TI, como desenvolvimento de *softwares*, novas tecnologias, treinamentos em tecnologias, por exemplo.

As atividades dos provedores de KIBS consistem em colocar à disposição dos clientes capacidades de processamento de informação e de conhecimento, sendo estas capacidades as chamadas competências dos provedores de KIBS (Gallouj,

2000). Ainda segundo o autor, as transações dos KIBS possuem três atores envolvidos, que são representados em um modelo: (1) A fonte de *input* do conhecimento; (2) O receptor do *output* do conhecimento; (3) O processador do *input* do conhecimento e o (co) produtor do *output* do conhecimento. Este modelo é representado na Figura 3.



**Figura 3. Modelo de transação de KIBS**

Fonte: Adaptado de Gallouj (2000).

Neste modelo, apresentado por Gallouj (2000), o papel principal do provedor do serviço como um processador de conhecimento é realizar a transferência do conhecimento da maneira mais efetiva e eficiente possível. Este também é um receptor uma vez que armazena o conhecimento que adquire em cada nova transação em sua memória organizacional de forma a usá-lo posteriormente como conhecimento de entrada. Por fim, pode atender um cliente de forma individual, um grupo dentro da organização ou a organização como um todo (Gallouj, 2000).

A fonte do conhecimento pode abordar o próprio cliente, o ambiente externo do cliente, ou o processador, que apresenta uma base de conhecimento acumulado ao longo de experiências anteriores (Gallouj, 2000). É possível que apenas um destes componentes sejam utilizados em uma transação de KIBS, porém é mais usual que todos sejam mobilizados.

Ainda segundo o modelo apresentado por Gallouj (2000), o processador do conhecimento é o provedor do serviço, que também pode ser um indivíduo, uma equipe de projeto ou uma organização como um todo. O cliente também é um processador de conhecimento, principalmente quando o serviço é coproduzido e não somente subcontratado.

## **2.3 Coprodução em serviços**

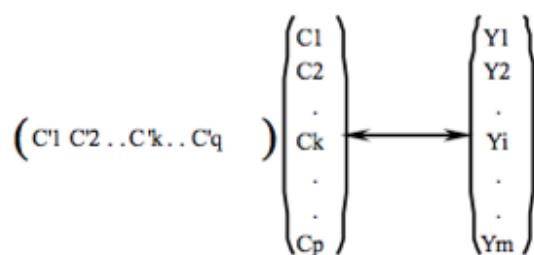
### **2.3.1 Coprodução e Participação do Cliente**

Uma das características fundamentais das atividades de serviços, principalmente relativas aos KIBS, é a participação do cliente em suas diversas formas na produção do serviço (Gallouj & Weinstein, 1997).

Seguindo a lógica dominante de serviços, apresentada por Vargo e Lusch (2004) em uma visão tradicional, baseada em bens, o produtor e o consumidor são usualmente vistos idealmente como separadas de forma a maximizar a eficiência da manufatura. Em uma visão centrada em serviços, o consumidor está sempre envolvido na produção do valor, sendo que para o serviço ser entregue ele deve aprender a usá-lo, repará-lo e adaptar para as suas necessidades únicas, em diversas situações e comportamentos (Vargo & Lusch, 2004).

Neste sentido, Gallouj e Weinstein (1997) discutem que a participação do consumidor na produção do serviço, denominada coprodução, é uma das maiores características da realização do serviço. Logo, no modelo de vetores de características de serviços, apresentado anteriormente na Figura 3, fazem a distinção entre as competências do provedor do serviço e do cliente. Desta forma, a relação de coprodução é representada pela combinação destes dois vetores, conforme a Figura 4.





Caso de uma relação de coprodução

**Figura 4. Modelo de relação de coprodução**

Fonte: Gallouj & Weinstein (1997).

De acordo com Gallouj e Weinstein (1997), no caso de uma relação de coprodução, as características finais do serviço [Y], há a interação entre as competências do provedor de serviços [C] e as competências do cliente [C'].

Empresas KIBS apresentam serviços complexos e altamente customizados para atender as necessidades particulares dos clientes e desta forma, estes clientes devem ter papel efetivo de coprodutores da solução baseada em conhecimento (Bettencourt *et al.*, 2002). Shim *et al.* (2010) reforçam a importância da coprodução entre provedores e clientes para um efeito positivo nos processos que envolvem o trabalho em equipe e no resultado do projeto. Aprofundar o compromisso entre o provedor de serviço e o consumidor representa um avanço para os negócios de forma que estes passam a buscar a satisfação do consumidor e a construir laços mais fortes, visando conquistar a sua lealdade. Para isto, as empresas necessitam desenvolver as competências que formam, mantêm e otimizam relacionamentos com os seus consumidores e os encoraja a adotar o papel de coprodutor (Chen *et al.*, 2011).

Coprodução do cliente refere-se aos comportamentos colaborativos do cliente que contribuem para otimizar soluções de projetos baseados em conhecimento, desenvolver um relacionamento de trabalho efetivo com a empresa KIBS e aumentar a chance do alcance do objetivo do projeto (Bettencourt *et al.*, 2000).

O papel de clientes como coprodutores nos serviços dos KIBS é emergente, multifacetada e altamente colaborativa, tendo em vista que os clientes possuem muito do conhecimento e competências necessárias que a empresa KIBS

necessidade para entregar a sua solução com sucesso, incluindo tanto conhecimento codificado quanto tácito (Bettencourt *et al.*, 2002).

Bitner, Faranda, Hubbert e Zeithaml (1997), definem níveis de participação de clientes na experiência da provisão do serviço. A participação classificada como baixa ocorre quando a presença do consumidor é requisitada na entrega do serviço, que é fornecido independente da participação do cliente. A classificação moderada ocorre quando o provedor do serviço somente requisita *inputs* específicos, como informações e materiais, necessários para um *output* adequado, de forma que o provedor ainda executa o serviço. Por fim, a classificação elevada ocorre quando o cliente possui participação ativa, guiando o serviço de forma que este seja customizado para as suas necessidades, e sem este contato próximo, o serviço não pode ser desenvolvido.

Neste sentido, Bitner *et al.* (1997), definem três classificações de papéis dos clientes na experiência da provisão do serviço, que não são mutuamente excludentes. O cliente enquanto recurso produtivo, traz a visão do cliente como um trabalhador “parcial”, contribuindo com *inputs* para a geração do serviço e com a produtividade da organização prestadora do serviço. O cliente como um contribuinte da qualidade, satisfação e valor, não possui foco na produtividade da organização prestadora do serviço, e sim no atendimento de suas necessidades e no alcance dos benefícios desejados. Desta forma, o cliente é parte integral da provisão do serviço, sendo que se não exercer o seu papel de forma efetiva, o *output* desejado não é alcançado. Por fim, o cliente como um competidor da organização prestadora de serviço, tendo a escolha de desenvolver o serviço desejado sozinho ou com outras companhias.

Os papéis, contribuições e responsabilidades do cliente no processo de coprodução devem ser claras e consistentes (Lengnick-Hall, 1996). Segundo Bettencourt *et al.* (2002), as responsabilidades dos clientes consideradas essenciais para a coprodução efetiva na entrega de um serviço e solução baseados em conhecimento dividem-se em sete categorias: (1) Abertura à comunicação; (2) Resolução compartilhada de problemas; (3) Tolerância; (4) Acomodação; (5) Advocacia; (6) Envolvimento com a governança do projeto; (7) Dedicação pessoal.

A abertura à comunicação refere-se ao quanto o cliente é próximo, honesto e claro no compartilhamento de informações para o sucesso do projeto com o

provedor do serviço. Um relacionamento próximo entre clientes e provedores do serviço requer coordenação de ações para ser bem-sucedido e inclui o compartilhamento de conhecimentos de processos de negócio, informações, expectativas, visões e prioridades por parte do cliente (Bettencourt *et al.*, 2002).

A resolução de problemas compartilhada ocorre quando, dada a natureza complexa de projetos baseados em conhecimento, o cliente toma iniciativa e compartilha responsabilidade no desenvolvimento de soluções e na resolução de problemas que surgem ao longo do relacionamento com o provedor do serviço. Isto inclui tomar iniciativa para comunicar potenciais problemas ou falhas na solução desenvolvida, participação em reuniões e fornecer *feedback* construtivo nas soluções propostas (Bettencourt *et al.*, 2002).

A tolerância refere-se ao cliente responder de forma compreensiva e paciente frente à falhas, complicações e inconveniências que possam surgir ao longo do projeto baseado em conhecimento. A resposta do cliente nestas situações pode tanto promover um relacionamento positivo ou de tensão (gerando conflitos) com o provedor do serviço (Bettencourt *et al.*, 2002).

A acomodação ocorre quando o cliente demonstra a tendência de acomodar-se com os desejos, a abordagem e parecer do provedor do serviço. Projetos baseados em conhecimento necessitam de *insights* tanto de cliente quanto do provedor de serviço, e alguns clientes não se mostram receptivos para as sugestões do provedor do serviço ao longo da execução do projeto. Esta situação limita a capacidade do provedor de serviço em trazer a sua expertise em resolução de problemas e desenvolvimento de soluções de forma completa (Bettencourt *et al.*, 2002).

Advocacia refere-se ao cliente agir como um “advogado” e “vendedor” do projeto e de seus méritos dentro de sua empresa. Projetos de sucesso requerem advocacia nos relacionamentos internos por parte do cliente, garantindo todo o suporte e envolvimento necessário para a concretização deste, trazendo o senso de pertencimento dos envolvidos para o resultado esperado com o projeto (Bettencourt *et al.*, 2002).

Envolvimento com a governança do projeto ocorre quando o cliente assume um papel ativo no monitoramento do progresso do projeto em direção aos objetivos definidos para este e às suas expectativas (Bettencourt *et al.*, 2002). Logo, envolve-

se na governança do projeto junto ao provedor do serviço, assegurando o alcance de objetivos e monitorando o progresso.

Por fim, a dedicação pessoal refere-se aos clientes que possuem comportamentos que refletem o senso pessoal de obrigação com o sucesso do projeto por meio da realização de suas responsabilidades de forma persistente, consciente e responsável. É essencial para o sucesso do projeto que o cliente assuma um papel de dedicação pessoal para a melhoria da parceria com o provedor do serviço e alcance de objetivos do projeto (Bettencourt *et al.*, 2002).

### 2.3.2 Estratégias de Gerenciamento da Participação do Cliente

Van Doorn, Lemon, Mittal, Nass, Pick, Pirner e Verhoef (2010), definem comportamento de engajamento do consumidor como a manifestação de comportamento do consumidor em direção a uma marca ou empresa, que vai além da compra, resultando em condutores motivacionais. Segundo Buttgen, Schumann e Ates (2012), o engajamento dos consumidores no processo de produção de serviços demanda três requerimentos, que os consumidores devem possuir conhecimento suficiente, habilidade e motivação para fazer parte do processo, sendo este último o mais importante para o comportamento de coprodução.

Baseando-se em Vargo e Lusch (2004), Lusch, Vargo e O'Brien (2007), levantam que prover um serviço com oportunidades de coprodução e recursos consistentes com os desejos de envolvimento do cliente leva a aumentar a vantagem competitiva por meio da melhora na experiência do cliente. Para isto definem seis fatores que motivam a coprodução do cliente:

- Expertise: Um indivíduo tem mais chance de coproduzir se possui a expertise requisitada.
- Controle: Coprodução é mais comum quando o indivíduo deseja exercitar o seu controle sobre o processo ou o *output* do serviço.
- Capital físico: Coprodução é mais comum quando a parte possui o capital físico requisitado.

- Assumir riscos: Coprodução envolve assumir riscos físicos, psicológicos e/ou sociais, porém isso não implica que os riscos serão aumentados com esta, podendo também ser reduzidos.
- Benefícios físicos: Uma das principais razões para as pessoas se engajarem com a coprodução é por puro prazer.
- Benefícios econômicos: A percepção de geração de benefícios econômicos possui um papel central na coprodução, sendo que muitos participam pois consideram um bom uso de seu tempo.

Santos e Spring (2015) levantam estratégias de gerenciamento da participação do cliente que podem ser utilizadas por provedores de serviços intensivos em conhecimento, tendo em vista a importância da participação do cliente para o processo de entrega do serviço de forma efetiva. Estas estratégias são: (1) Educação do cliente; (2) Ações preventivas; (3) Gerenciamento de Problemas

De acordo com Santos e Spring (2015), educação do cliente constituem ações para ensinar os clientes como executar tarefas dos serviços, guiar decisões e fornecer habilidades e capacidade de interpretar informações. Ações preventivas constituem o uso da experiência, contingências e premissas para preencher lacunas deixadas por falta de participação do cliente e reduzir a necessidade e envolvê-los. Gerenciamento de Problemas envolve o gerenciamento de preocupações dos clientes, atendimento de suas requisições e esforço para a resolução de seus problemas.

Bettencourt *et al.* (2002) também apresenta a educação do cliente como influenciador da participação do cliente no processo de entrega do serviço. Os autores apresentam que treinamento, educação e socialização representam outro aspecto para o gerenciamento da coprodução com o cliente, sendo que o início de um relacionamento com o cliente é crítico para ditar o tom do relacionamento futuro. Logo, reforçam a importância de fornecer informações no início do projeto, reforçando a importância do relacionamento com o provedor do serviço, fornecer oportunidades de interações positivas, comunicar devidamente as responsabilidades chave de cada um no projeto e de envolver o cliente no planejamento dos detalhes do projeto e de seus critérios de sucesso.

Guo, Arnould, Gruen e Tang (2013), levantaram que o processo de socialização dos clientes quanto ao seu papel enquanto coprodutores, e “funcionários parciais” do serviço por parte das empresas apresentou impacto positivo na satisfação dos clientes com o serviço e na promoção de comportamento de coprodução. Ações de socialização em contextos específicos devem ser focadas em geração de informação, persuasão e convencimento de consumidores sobre o papel deles no processo de coprodução (Buttgen *et al.*, 2012). Lengnick-Hall, Claycomb e Inks (2000) citaram a socialização do cliente como um preditor relevante da participação do cliente, com uma relação positiva entre comportamento advindo da socialização e a motivação em participar de atividades de coprodução.

Bettencourt *et al.* (2002) colocam em pauta a seletividade de clientes tendo em vista que os clientes não são criados igualmente, cabendo ao atendimento identificar quais clientes possuem maior chance de serem considerados bons parceiros ao longo do projeto. Segundo os autores, os KIBS devem considerar os seguintes fatores ao analisar possíveis clientes: (1) A urgência e prioridade do projeto para a empresa; (2) O orçamento e recursos disponíveis para o projeto; (3) A filosofia e cultura vigente na empresa-cliente; (4) os objetivos do cliente e do projeto; (5) A complexidade e o nível de customização da solução desejada.

Emden, Calantone e Droge (2006), também investigam o impacto do processo seletividade de parceiros no desenvolvimento de produtos competitivos e soluções por meio da colaboração entre os envolvidos. Desta forma, desenvolvem um modelo conceitual que considera o alinhamento tecnológico, estratégico e relacional entre os parceiros. Alinhamento tecnológico aborda habilidades técnicas, complementariedade de recursos técnicos e conhecimento de mercado e sobreposição de bases de conhecimento. Alinhamento estratégico refere-se as motivações e objetivos correspondentes dos parceiros. Por fim, alinhamento relacional abarca a compatibilidade de culturas, propensão à mudança e orientação de longo prazo.

Bettencourt *et al.* (2002) também colocam em pauta que a liderança do projeto e desempenho do cliente é demandada na coprodução tendo em vista que os KIBS necessitam de uma liderança do projeto que mantenham o foco do cliente nas tarefas e em como elas devem ser executadas, além de aumentar a consciência da importância de suas tarefas no alcance dos objetivos do projeto. Esta estratégia

requer o desenvolvimento da parceria por meio de mudanças na gestão dos recursos humanos e práticas de mensuração de performance, incluindo: (1) Seleção, treinamento e recompensa de lideranças transformacionais e comportamento de construção de parcerias nas lideranças do projeto; (2) Combinação dos níveis de autoridade e personalidade das lideranças do projeto com as do cliente; (3) Enfatizar a auto avaliação do cliente com base em valores e normas compartilhadas.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

O presente capítulo apresentará os métodos e técnicas utilizados na pesquisa. Serão apresentados o tipo e descrição geral da pesquisa; caracterização da organização; participantes da pesquisa; caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa; e descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados empregados.

#### **3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa**

Visando o alcance dos objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas possuem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento entre variáveis. Em estudos descritos que se busca o entendimento de um fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja mais indicada (Godoy, 1995).

Neste sentido, foi utilizado o enfoque qualitativo, em que, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), é utilizado sobretudo para descobrir e refinar as questões de pesquisa, em coleta de dados sem medição numérica, podendo ou não provar hipóteses em seu processo de interpretação. A pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processo interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, buscando a compreensão de fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos envolvidos na situação estudada (Godoy, 1995).

Serão apresentados estudos de caso de três projetos realizados por uma consultoria empresarial, que consiste no estudo aprofundado de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (Gil, 2002). Os estudos de casos dizem respeito a uma investigação de fenômenos específicos e bem delimitados, sem a preocupação de comparar ou generalizar (Ludwig, 2009).



### 3.2 Caracterização da organização

Foi selecionado o setor de consultoria empresarial do Distrito Federal, tendo em vista que este é composto por empresas KIBS, que possuem como especificidade da prestação do serviço a relação de coprodução entre a empresa e o cliente, sendo alinhado com o foco do presente estudo. De forma mais específica, o estudo foi realizado na AD&M Consultoria Empresarial, empresa júnior do curso de Administração da Universidade de Brasília (UnB). Houve autorização via e-mail da Presidência Organizacional da AD&M para aplicar o estudo na consultoria e para a citação do nome da empresa no trabalho.

Segundo o site da AD&M ([www.admconsultoria.com.br](http://www.admconsultoria.com.br)), uma empresa júnior é uma associação civil composta e gerida, exclusivamente, por alunos de graduação de Instituições de Ensino Superior, que presta serviços e desenvolve projetos para empresas, entidades e para a sociedade em geral, em suas áreas de atuação, sob a orientação de professores e profissionais de mercado especializados. Em conjunto com as demais empresas juniores, compõe o Movimento Empresa Júnior que, de acordo com a Brasil Júnior, a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, possui como missão a formação, por meio da vivência empresarial, de empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil.

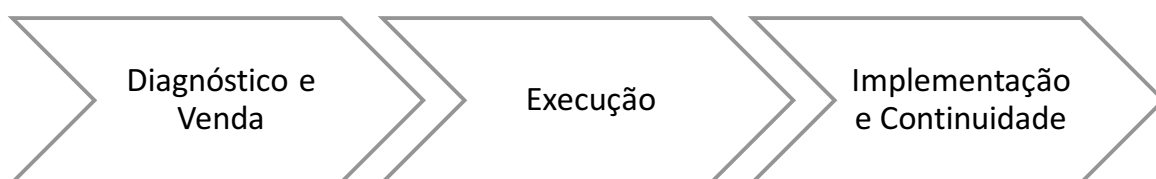
A AD&M Consultoria Empresarial, atua no mercado de consultoria do Distrito Federal desde 1992, sendo a primeira Empresa Júnior do Centro-Oeste. Possui enfoque em atuar com micro, pequenas e médias empresas ou em abertura apresentando diversas soluções de gestão em quatro áreas de atuação: Marketing, Finanças, Gestão de Pessoas e Organização e Processos. Estas soluções são personalizadas e adaptadas ao contextos e problemas específicos de cada empresa, focando na construção de soluções em conjunto com os seus clientes.

Considerando a sua estratégia atual, a AD&M possui como visão do atual ciclo estratégico “Preparar profissionais empreendedores aptos a lidar com os desafios do mundo atual e garantir a geração de valor aos nossos clientes”, o que alinha o propósito de formação empreendedora dos seus membros com o impacto que o negócio de consultoria traz para os seus clientes. Neste sentido, possui como

missão “Transformar jovens em profissionais comprometidos com seus sonhos, por meio de experiências empresariais, para construir uma sociedade melhor”.

Quanto à estrutura organizacional, possui cerca de 60 membros efetivos. O organograma e hierarquização de cargos da empresa está disponível no Anexo A e B, respectivamente.

O processo de negócio de consultoria da AD&M Consultoria Empresarial é representado na Figura 5.



**Figura 5. Processo de Negócio da AD&M Consultoria Empresarial**

O Diagnóstico e Venda começa a partir da chegada do cliente na AD&M. Primeiro é realizada uma reunião inicial do Analista de Negócio com o cliente para o entendimento da sua demanda. É realizado um diagnóstico trazendo quais são os problemas enfrentados, e as suas respectivas causas e impactos, para desta forma definir quais são as soluções adequadas para a empresa. Desta forma, após a definição das soluções, é realizada uma proposta ao cliente, irá decidir se deseja realizar o projeto ou não.

Com o projeto fechado, tem-se início ao processo de execução, em que ocorre a operacionalização do projeto. Desta forma, o projeto é planejado, o diagnóstico é aprofundado e são construídas as soluções para sanar os problemas do cliente. Por fim, ocorre o processo de implementação e continuidade, em que se coloca em práticas as soluções propostas, para que estas sejam testadas e ajustadas, além de monitorar o desempenho ao longo do tempo.

### 3.3 Participantes da pesquisa

As equipes de projetos da AD&M são constituídas pelos cargos de Consultor, Líder de Projeto, Analista de Negócio e Gerente de Consultoria, por orientadores externos, que podem ser tanto professores ou profissionais do mercado, e pelo cliente que irá receber o serviço de consultoria.

O Analista de Negócios é responsável pelo diagnóstico de venda das soluções, realizando o primeiro contato com cliente até o momento que o projeto é vendido. O cargo de Consultor é responsável pela execução das soluções vendidas ao cliente pelo analista, trazendo a operacionalização do projeto. O Líder de Projeto é o principal responsável pelo gerenciamento do projeto para garantir a entrega das soluções vendidas, estando presente acompanhando a execução do consultor e o seu contato com o cliente. Estes três cargos possuem contato com o cliente do projeto, estando imersos em sua realidade e necessidades. Neste sentido, o cliente do projeto constitui o receptor do serviço e possui participação ativa ao longo da execução do projeto.

Desta forma, estes três cargos da AD&M foram priorizados para a realização das entrevistas, tendo em vista que possuem relacionamento entre si mais próximo desde o diagnóstico e venda até a implementação das soluções estando alinhados com o alcance do objetivo do trabalho e ao conceito de coprodução em KIBS apresentado por Bettencourt *et al.* (2002).

O Gerente de Consultoria é responsável por dar suporte técnico ao Analista de Negócios no processo de diagnóstico e venda e acompanhar a qualidade técnica das entregas realizadas pelo Consultor, validando as etapas antes de serem apresentadas ao cliente. Por fim, o orientador do projeto, por ser professores ou profissionais de projeto, possui como objetivo trazer uma visão experiente ao projeto, validando também as entregas executadas ao consultor. Ambos não possuem contato direto com o cliente e acompanham a qualidade técnica do projeto no contato com o consultor. Por não terem este contato direto, não foram considerados como sujeitos desta pesquisa, tendo em vista que a natureza da coprodução exige contato próximo ao do cliente.

Os estudos de caso foram selecionados com base nos projetos realizados pela AD&M considerando os seguintes critérios: (1) Não ter ocorrido troca de equipe ao longo do projeto para os cargos entrevistados; (2) Os participantes do projeto deveriam ser membros efetivos da AD&M, não podendo ter se desligado no período da pesquisa; (3) Projetos que já se encerram e/ou que estavam na reta final do projeto para assim obter insumos da chegada do cliente até a entrega final do serviço. Foram selecionados três projetos executados pela AD&M, que se encaixavam nesses critérios.

O Caso 1 consiste em um projeto realizado para um empresário que deseja abrir uma holding para administrar diversos negócios ligados ao ramo de lutas marciais. Para isto, a Consultoria executou a solução de Plano de Startup para a estruturação de dois negócios da futura holding, uma academia de lutas marciais e o agenciamento de lutadores. Além disso, foi executada a solução de Modelagem da Estrutura Organizacional para a estruturação da estrutura organizacional da futura holding.

O Caso 2 consiste em um projeto realizado para uma empresa de design com o objetivo de auxiliar na estruturação interna da empresa e no seu planejamento. Para isto, a Consultoria executou as seguintes soluções: Planejamento Estratégico, Planejamento Financeiro, Análise Financeira Retroativa, Definição da Cultura Organizacional, Socialização, Mural de Atividades e Cadeia de Valor.

O Caso 3 consiste em um projeto realizado para um empresário que deseja verificar a viabilidade de determinados produtos que ele pretende lançar no mercado, além de conhecer melhor o mercado de cooperativas, conhecendo potenciais clientes e concorrentes. Para isto, a Consultoria executou a solução de Viabilidade Mercadológica.

A Tabela 2 apresenta a caracterização dos entrevistados em cada caso.

Tabela 2:

#### **Caracterização dos entrevistados**

<b>Identificação do Caso</b>	<b>Posição e Identificação do Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Tempo na Empresa</b>
Caso 1	Analista de Negócios (A1)	20 anos	Feminino	2 anos

	Líder de Projetos (A2)	20 anos	Masculino	2 anos
	Consultor (A3)	19 anos	Masculino	1 ano
Caso 2	Analista de Negócios (B1)	23 anos	Masculino	3 anos
	Líder de Projetos (B2)	23 anos	Feminino	2 anos
	Consultor (B3)	21 anos	Masculino	1 ano
Caso 3	Analista de Negócios (C1)	20 anos	Feminino	2 anos
	Líder de Projetos (C2)	22 anos	Feminino	4 anos
	Consultor (C3)	20 anos	Masculino	1 ano

### 3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

A pesquisa documental foi realizada a partir de documentos disponibilizados pela AD&M Consultoria Empresarial, explicitados no tópico seguinte.

Foram realizadas entrevistas com roteiro semi-estruturados com os participantes do estudo. A entrevista semiestruturada possui um roteiro pré-estabelecido que permite maior flexibilidade e adaptação com contexto do entrevistado (Gil, 2002). As entrevistas permitem correções, esclarecimentos e adaptações que a tornam eficaz na obtenção das informações desejadas (Lüdke & Lüdke, 1986). Para a criação do roteiro, foi utilizado como base o roteiro apresentado por Bettencourt *et al.*, (2002) com adaptações feitas de forma a trazer alinhamento com os objetivos específicos dessa pesquisa. O roteiro foi adaptado para os membros da consultoria envolvidos de acordo com os cargos de Consultor, Líder de Projeto e Analista de Negócio.

O roteiro (Apêndice A) que será utilizado para Consultor, Líder de Projeto e Analista de Negócio, está dividido em seis partes: (1) Identificação do entrevistado, para a sua devida caracterização; (2) Descrição do processo de coprodução; (3) Descrição das responsabilidades da consultoria e do cliente no processo de coprodução; (4) Níveis de participação dos clientes no processo de coprodução; (5)

Motivação em coproduzir; (6) Estratégias de gerenciamento da participação de clientes.

As perguntas dois, três e quatro da parte dois do roteiro foram realizadas somente com o Analista de Negócio, tendo em vista que este é o cargo que está a frente do processo de Diagnóstico e Venda do projeto, possuindo o contato com o cliente desde a sua captação até a venda do projeto. A pergunta cinco da parte dois do roteiro foi realizada somente com Líderes de Projeto e Consultores, tendo em vista que estes só entram no processo de negócio a partir da venda do projeto.

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Foram utilizados como procedimentos de coleta de dados a pesquisa documental e pesquisa de campo. Segundo Gil (2002), a pesquisa documental é desenvolvida com base em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. A tabela 3 apresenta a relação entre os documentos utilizados e o alcance dos objetivos específicos da pesquisa.

Tabela 3:

#### Relação documentos e objetivos específicos atendidos

Identificação	Documento	Objetivos atendidos
D1	Processo de Negócio da Consultoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrever o processo de coprodução de serviços intensivos em conhecimento sob as perspectivas dos profissionais de consultoria envolvidos.</li> <li>- Descrever estratégias de gerenciamento da participação dos clientes utilizadas pelos membros da consultoria envolvidos nos projetos.</li> </ul>
D2	Contrato de Prestação de Serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrever as responsabilidades do cliente no processo de coprodução.</li> </ul>
D3	Modelo de Reunião de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrever as responsabilidades do cliente no</li> </ul>

	Comunicação	processo de coprodução.
D4	Modelo de Plano de Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrever as responsabilidades do cliente no processo de coprodução.</li> <li>- Descrever estratégias de gerenciamento da participação dos clientes utilizadas pelos membros da consultoria envolvidos nos projetos.</li> </ul>

A pesquisa de campo focaliza uma comunidade e é desenvolvido por meio de observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo (Gil, 2002). Foram realizadas entrevistas no mês de outubro de 2016, a partir de roteiro semiestruturado, com os participantes do estudo explicitados no tópico anterior. Foi realizado um encontro com cada entrevistado que durou cerca de 20 a 40 minutos.

O contato com os participantes da pesquisa foi realizado via e-mail para a marcação das entrevistas no mês de setembro. Os contatos foram fornecidos pela AD&M Consultoria e as entrevista aconteceram de forma presencial em sua sede física. Houve a assinatura de Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B) para a realização de gravação das entrevistas, que posteriormente foram transcritas.

Neste sentido, observa-se a triangulação de fontes a partir das entrevistas de consultores, líderes de projetos, analistas de negócio para cada um dos três casos estudados. Segundo Guion (2002), a triangulação de fontes envolve o uso de diferentes fontes de informação, trazendo diferentes pontos de vistas para determinadas situações

Como procedimento de análise dos dados foi realizada a análise de conteúdo, a partir das entrevistas e pesquisa documental. Segundo Bardin (1979), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. De acordo com Franco (2005), o ponto de partida da análise de conteúdo é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada.

Desenvolve-se em três fases: (1) Pré-análise, em que se realiza a escolha dos documentos, formulação de hipóteses e preparo do material para análise; (2) Exploração do material, onde escolhe-se as unidades, a enumeração e a classificação; (3) Tratamento, inferência e interpretação dos dados (Bardin, 1979). A análise de conteúdo permite ao pesquisador realizar inferências sobre os elementos da comunicação: fonte, codificação, mensagem, decodificação e receptor. (Franco, 2005).

Foi utilizada a categorização *a priori* para a análise de conteúdo, a partir das entrevistas realizadas e da pesquisa documental, no qual os insumos coletados foram analisados com base no referencial teórico exposto. A tabela 4 apresenta um resumo do método utilizado na pesquisa e a sua relação com os objetivos específicos e referencial teórico exposto no trabalho.

Tabela 4:

#### Resumo do Método da Pesquisa

<b>Objetivo Geral:</b> Verificar a relação entre cliente e empresa no processo de coprodução de serviços de consultoria a partir da ótica do provedor do serviço.		
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Coleta de Dados</b>	<b>Análise de Dados</b>
Descrever o processo de coprodução de serviços intensivos em conhecimento.	Pesquisa Documental e Entrevistas	Análise de Conteúdo
Descrever as responsabilidades do cliente no processo de coprodução.	Pesquisa Documental e Entrevistas	
Verificar níveis de participação dos clientes no processo de coprodução.	Entrevistas	
Descrever estratégias de gerenciamento da participação dos clientes utilizadas pelos membros da consultoria envolvidos no projeto.	Pesquisa Documental e Entrevistas	

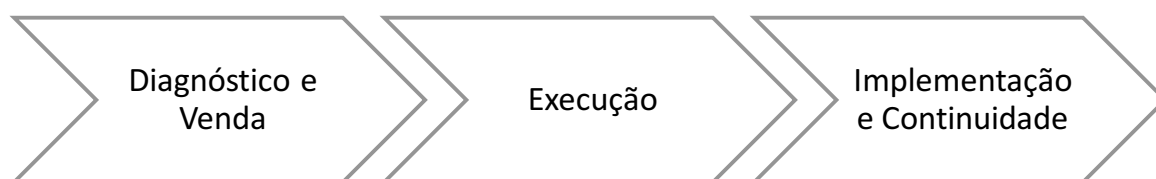


## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo está dividido em quatro tópicos relacionados aos objetivos específicos do estudo. Serão apresentados, respectivamente, a descrição do processo de coprodução, responsabilidades dos clientes, níveis de participação dos clientes e estratégias de gerenciamento da participação do cliente.

### 4.1 Descrição do processo de coprodução

A partir da análise de conteúdo do documento “Processo de Negócio da Consultoria”, fornecido pela AD&M, descreveu-se o processo de coprodução do cliente nos serviços de consultoria, visando o alcance deste objetivo específico. A descrição do processo abarcou o momento da chegada do cliente até o término do projeto de forma detalhada. O processo é dividido em três elos, conforme a figura 6:



**Figura 6. Processo de Negócio da AD&M Consultoria Empresarial**

O processo de Diagnóstico e Venda divide-se nas seguintes etapas: atendimento inicial, diagnóstico de desempenho ou atendimento detalhado, arquitetura da solução e por fim, apresentação da proposta.

O atendimento inicial ocorre com a chegada do cliente, por diferentes meios, como *site*, telefone ou presencialmente. São coletadas informações para o cadastro do cliente e o Analista de Negócios entra em contato para o agendamento de uma reunião inicial. Essa etapa representa o primeiro contato entre o cliente e a empresa, dando início à interação e relacionamento entre as partes.

Nessa primeira reunião, a abordagem da consultoria visa coletar todas as informações necessárias para montar juntamente com o cliente o escopo do projeto. São coletadas informações relativas ao ambiente interno da empresa, trazendo uma visão geral da empresa, produtos e portfólio de serviços, processo de negócio e estrutura organizacional, e ao ambiente externo, abordando clientes, fornecedores, conhecimentos do mercado. Também é montada a problematização, trazendo as justificativas da empresa, se já realizou alguma ação prévia para resolver estes problemas, riscos vislumbrados, restrições e resultados esperados. Além disso, o Analista identifica o perfil do cliente e a sua capacidade de pagamento.

O diagnóstico de desempenho ou atendimento detalhado consiste na etapa em que o Analista de Negócios, com base nos insumos coletados na reunião inicial, irá realizar uma problematização aprofundada da situação, visando levantar soluções alinhadas às necessidades e contexto do cliente. O Analista de Negócios poderá entrar em contato com o cliente novamente, caso necessite de insumos adicionais.

Na arquitetura da solução o Analista de Negócios apresenta a problematização ao Gerente de Consultoria responsável em uma reunião de entendimento do diagnóstico. Com esta reunião, a solução é definida e estruturada por meio de um cronograma alinhado à necessidade apresentada pelo cliente.

Por fim, é realizada a apresentação da proposta para o cliente, abarcando a problematização, soluções propostas, o cronograma e a forma de trabalho da AD&M. Nesta ocasião, o cliente pode pedir alterações na proposta, que serão realizadas pela AD&M, recusá-la ou até mesmo fechar negócio. No último caso, já é agendada a assinatura do contrato do projeto e acordada a data de seu início.

O processo de execução compreende o segundo elo do modelo de consultoria. Este se divide nas seguintes etapas: planejamento, *as is* (como é) e construção da solução.

O planejamento ocorre a partir da assinatura do contrato, na data acordada para o início do projeto. O objetivo dessa etapa é trazer o alinhamento das principais variáveis do projeto entre AD&M e cliente, reforçando a problematização e soluções propostas, e apresentando os objetivos do projeto, expectativas entre as partes, premissas para a execução, restrições de ambas partes, formato da comunicação. Em resumo, é a etapa que define e formaliza os acordos da forma de trabalho entre

as partes. A AD&M realiza o planejamento internamente, e o finaliza com uma reunião com o cliente na qual realiza-se uma apresentação, obtendo assim a validação.

No estágio *as is* (que reflete a situação tal como se apresenta antes das mudanças) é realizado um diagnóstico mais aprofundado com a empresa, a partir da imersão da equipe do projeto em seu contexto. São coletadas informações relativas ao funcionamento da empresa de forma aprofundada e a mensuração de indicadores de desempenho. Nessa etapa, há bastante contato da consultoria com o cliente do projeto e com os funcionários da empresa para a coleta de informações.

A construção da solução compreende a etapa em que a equipe irá, a partir das informações coletados anteriormente, realizar propostas de mudanças alinhadas à capacidade de implementação para atender às necessidades da empresa. Essas propostas de mudança, assim como todas as etapas do projeto, dependem da participação e da validação do cliente, pois devem ser construídas em conjunto.

O último elo do processo de consultoria é o de continuidade. Este divide-se nas seguintes etapas: Planejamento e Preparação, Implantação e Continuidade.

O planejamento e preparação compreende a etapa em que toda a equipe irá se preparar para a implantação das mudanças propostas e validadas pelo cliente. Ocorre a definição e mobilização dos recursos necessários à mudança e a transmissão do conhecimento necessário.

Na implantação, as mudanças propostas são colocadas em prática para que possam ser testadas, por meio da participação da consultoria e da empresa cliente, que devem fornecer *feedbacks* para gerar melhorias. Depois, ocorrem ajustes a partir dos insumos coletados e as soluções são colocadas em prática novamente, em um processo de retroalimentação.

Por fim, ocorre a etapa de continuidade, em que se realiza a auditoria dos resultados do projeto e criam-se planos de ação a serem postos em prática pela consultoria e pelo cliente. Também ocorre a mensuração da performance final da empresa após o projeto.

Para a compreensão desse processo de forma prática, nas entrevistas realizadas dos três casos estudados os entrevistados foram questionados quanto à forma de interação entre a AD&M e a empresa cliente ao longo do projeto e como se

deu o relacionamento entre as partes do momento da venda até o término do projeto. Foram levantados os seguintes depoimentos quanto ao processo e à interface entre a consultoria e o cliente:

“Ele sempre teve um carinho muito grande pela empresa e por toda a equipe do projeto, e um bom relacionamento durante a execução. Acho que alguns pontos de destaque é o envolvimento mesmo com a equipe, de pedir sempre para participar o máximo possível das etapas de construção.” – Entrevistado A2, Caso 1

“Houve muita interação. Foram vários pontos de interação no projeto como um todo. Todos os meses, não ficavam 2 semanas sem ter uma reunião do projeto (...). Principalmente em relação a solução, que era nova, e era uma solução de construção, então acabou que tivemos que interagir muito com o cliente.” – Entrevistado A3, Caso 1

“Foi uma interação muito próxima, porque além dele ser nosso cliente, a gente também era cliente dele. (...) A gente tinha um contato muito grande (...) e também ele era muito aberto para a gente fazer imersão na empresa dele.” – Entrevistado B2, Caso 2

“Foi um pouco conturbado pelo fato de o cliente ser um pouco volátil, as soluções que a gente fazia quase sempre tinham que refazer por conta de mudanças de necessidades do cliente, (...) com desejos diferentes. (...) A negociação se estendeu muito, porque teve que ser mudado no contexto do diagnóstico mais de uma vez, e isso se refletiu também na execução do projeto. Apesar disso, avalio que o relacionamento seja bom, o cliente não apresenta insatisfação formal com a gente, e ele inclusive trabalha em parcerias e projetos por fora da consultoria com a gente, como divulgação da marca, essas ‘coisas’, e acabamos ajudando ele a divulgar a marca.” – Entrevistado B1, Caso 2

“Foi uma relação muito tranquila, os clientes criaram um grupo no whatsapp, que a gente tinha a comunicação praticamente toda dentro do grupo do whatsapp. Se mostraram muito abertos para gente ligar, mandar e-mail, e sempre tivemos uma comunicação bem rápida mesmo, então toda vez, que a gente precisava de alguma coisa a gente tinha total abertura.” – Entrevistado C2, Caso 3

A partir da pesquisa documental realizada, observa-se que a transação entre as partes é necessária para possibilitar a execução de todo o processo de negócio. As respostas obtidas nas entrevistas também reforçam o apresentado na pesquisa

documental, ressaltando a interação e relacionamento da empresa de consultoria com o cliente ao longo do projeto, como necessária à execução do projeto. Além disso, observa-se a partir do depoimento do entrevistado B1, do Caso 2, que a forma como essa interação se dá, pode prejudicar o andamento do projeto, trazendo retrabalho, o que será explorado posteriormente nos tópicos 4.3 e 4.4.

No processo de diagnóstico e venda, a construção do escopo da solução e de toda a proposta é realizada juntamente com o cliente. Já no processo de execução, todos os planos de ação a serem implementados na empresa devem ser validados pelo cliente, sendo necessária à sua participação. Por fim, no processo de implementação e continuidade, as soluções só poderão ser implantadas, testadas e ajustadas com o envolvimento dos clientes com o projeto, que darão continuidade a essas ações após a saída da consultoria.

Gallouj (2000) apresenta um modelo de transação de KIBS, trazendo a interação entre clientes e provedores de serviços, que fornecem *inputs* e *outputs* de conhecimento entre si, a partir de três papéis que podem assumir: (1) Fonte; (2) Receptores; e/ou (3) Processadores.

Observa-se que há interação em todas as etapas do processo de negócio da consultoria e que tanto os clientes quanto o provedor do serviço assumem o papel de fonte, receptor e processador ao longo destas.

O cliente representa a fonte fornecendo *inputs* de conhecimento para a consultoria, que representa a receptora de conhecimento. Este conhecimento é armazenado pela consultoria que irá utilizá-lo novamente como conhecimento de entrada e processá-lo a partir de suas competências para a geração de conhecimento para o cliente.

Da mesma forma, a consultoria também representa a fonte fornecendo *inputs* de conhecimentos para o cliente, que assume a posição de receptor, e irá armazenar o conhecimento, processando-o a partir de suas competências, gerando conhecimento que será transmitido à consultoria.

Observa-se que no processo de consultoria da AD&M, essa necessidade de troca de conhecimento é essencial para a entrega do serviço. Tanto o cliente quanto a consultoria necessitam de trocas de conhecimento e compartilhamento de *expertise* para a execução do processo de negócio, que resulta no projeto. Gallouj

(2002) destaca que principalmente quando o serviço é coproduzido, o cliente também assume a posição de processador de conhecimento. Isto se verifica no processo apresentado, pois os *outputs* do projeto serão utilizados pela empresa cliente. Logo, esta poderá trazer suas competências para a definição da melhor forma de aplicação daquele conhecimento para a sua realidade. A afirmação apresentada pelo entrevistado B2, do Caso 2, reforça a teoria apresentada:

“A gente comenta que a AD&M preza (...) por alinhar o nosso conhecimento técnico em gestão com a experiência dele [do cliente] na empresa para maximizar as entregas do projeto.” – Entrevistado B1

Shim *et al.* (2010), também reforçam o apresentado na fala do Entrevistado B1, tendo em vista que levantam que a coprodução se faz necessária para clientes e provedores do serviço juntarem as suas expertises para produzirem *outputs* desejados no projeto.

De acordo com o modelo de caracterização de serviços, apresentado por Gallouj e Savona (2010), na relação de coprodução há interface entre as competências do provedor do serviço e do cliente para a prestação do serviço. Estas competências do provedor de serviços decorrem, mais comumente da interação que possui com o cliente, o que reforça a necessidade de coprodução entre as partes ao longo da execução do negócio.

## 4.2 Responsabilidades dos clientes

Bettencourt *et al.* (2002), levantam que as responsabilidades dos clientes consideradas essenciais para a coprodução efetiva na entrega de um serviço e solução baseados em conhecimentos dividem-se nas seguintes categorias: (1) Abertura à comunicação; (2) Resolução compartilhada de problemas; (3) Tolerância; (4) Acomodação; (5) Advocacia; (6) Envolvimento com a governança do projeto; (7) Dedicação pessoal. A partir da análise de conteúdo da pesquisa documental e das entrevistas, realizou-se a descrição dessas responsabilidades e a categorização *a priori* à luz da teoria, sob a ótica do provedor do serviço, visando o alcance do objetivo específico de “Descrever as responsabilidades do cliente no processo de coprodução”.

A tabela 5 apresenta as informações coletadas na pesquisa documental realizada.

Tabela 5

**Responsabilidades do cliente levantadas na pesquisa documental**

<b>Responsabilidades</b>	<b>Documentos</b>	<b>Categorização <i>a priori</i></b> (Bettencourt <i>et al.</i> , 2002)
Fornecer em tempo hábil todas as informações necessárias à prestação dos serviços.	D2, D3, D4	Abertura à Comunicação
Qualquer mudança na organização, estrutura ou funcionamento deve ser comunicada com urgência e antecedência.	D2, D4	
Boas transmissões de conhecimento.	D4	
Veracidade das informações passadas pelo cliente.	D4	
Efetuar o pagamento do projeto.	D2	Dedicação Pessoal
Disponibilidade dos colaboradores para o projeto.	D4	
Envolvimento dos representantes com a equipe da AD&M no período necessário.	D4	
Engajamento com o projeto.	D3	
Acompanhar o desempenho do projeto.	D3	Envolvimento com a governança do projeto
Ter representantes ciente dos dados e fatos relativos à prestação do serviço nas reuniões.	D2	Resolução de Problemas Compartilhada
Análise crítica, pelo cliente, das entregas geradas pelo projeto.	D4	
Validar entregas e tomar decisões da empresa.	D3	
Discussão de soluções propostas em reuniões da equipe.	D4	

A partir as evidências empíricas obtidas com a análise documental, as categorias de abertura à comunicação, resolução de problemas compartilhada e dedicação pessoal apresentaram quatro responsabilidades relativas à estas, sendo encontradas em todos os documentos analisados. A categoria de envolvimento com a governança do projeto apresenta uma responsabilidade relativa à esta e foi verificada em um documento analisado. Não foram verificadas na análise documental as categorias de tolerância, acomodação e advocacia, o que indica que não há o registro destas pela consultoria.

A tabela 6 apresenta as informações coletadas nas entrevistas realizadas.

Tabela 6

**Responsabilidades do cliente levantadas nas entrevistas**

<b>Responsabilidades</b>	<b>Entrevistados da consultoria que citaram</b>	<b>Categorização a priori</b> (Bettencourt <i>et al.</i> , 2002)
Fornecer informações necessárias para a execução do projeto.	A1, A2, A3 C2, C3	Abertura à Comunicação
Fornecer informações corretas.	C3	
Fornecer acesso para a atuação da equipe.	C3	
Sinceridade em relação a sua opinião com o projeto.	C3	
Trazer a experiência dele na empresa.	B1	
Ser facilitador da execução do projeto.	B2	Advocacia
Disseminar o projeto na empresa.	B2	
Engajamento com o projeto.	A1, C1	Dedicação Pessoal
Participar ativamente.	B1, C3	
Estar imerso na realidade do projeto.	C3	
Pagar o projeto.	B1	
Comprometimento com o projeto.	B3	
Dar suporte à equipe.	B3	
Disponibilidade de tempo.	C1	
Prezar pelo bom andamento do projeto.	B1	Envolvimento com a governança do projeto
Apresentar criticidade com o projeto.	A1	Resolução de Problemas compartilhada
Validar todas as entregas do projeto.	C2, C3	
Estar presente em reuniões.	C2, C3	
Definição do escopo de atuação do projeto.	A2, A3	
Disponibilidade para construção em conjunto.	A3	
Feedbacks nas entregas do projeto.	C1	
Respeitar a opinião dos demais membros da equipe.	C3	Tolerância

A partir das evidências empíricas obtidas, sob a ótica do provedor do serviço, com a análise documental e as entrevistas, as responsabilidades levantadas em maior quantidade foram referentes à categoria de resolução de problemas compartilhada. As responsabilidades relativas à categoria estavam presentes em



todos os documentos analisados e foram citadas por seis dos nove entrevistados. Resolução de problemas compartilhada traz benefícios à geração de soluções ótimas, traz multiplicidade de perspectivas e usa a competência do cliente no desenvolvimento da solução que será aplicada na empresa (Bettencourt *et al.*, 2002).

Em segundo lugar, as responsabilidades mais citadas foram relativas às categorias de dedicação pessoal e abertura à comunicação, estando presentes em todos os documentos analisados. A abertura à comunicação foi citada e seis das nove entrevistadas realizadas, enquanto a dedicação pessoal foi citada em cinco entre as nove entrevistas.

A dedicação pessoal traz benefícios para o projeto de aceitação e compromisso das responsabilidades que o cliente assume (Bettencourt *et al.*, 2002). A abertura à comunicação traz benefícios de utilização de forma efetiva da competência do cliente, por meio da coleta de informações de modo acurado e entendimento completo do ambiente do cliente (Bettencourt *et al.*, 2002).

Responsabilidades relativas à categoria de envolvimento com a governança do projeto estavam presentes no documento D3 e foi citada pelo entrevistado B1, do Caso 2. Segundo Bettencourt *et al.* (2002) esta categoria refere-se envolvimento do cliente na governança do projeto, que realiza junto ao provedor do serviço, o monitoramento do alcance do objetivo e do progresso do projeto e auxilia o provedor do serviço no monitoramento.

As categorias de advocacia e tolerância foram as menos recorrentes na análise documental e foram citadas por apenas um dos entrevistados. Advocacia traz benefícios ao projeto por garantir a participação ativa de múltiplos envolvidos dentro da empresa cliente, além de gerar senso de responsabilidade na aplicação da solução (Bettencourt *et al.*, 2002). A tolerância diminui tensões e fortalece a relação de trabalho entre cliente e provedor do serviço, além de facilitar a resolução de conflitos (Bettencourt *et al.*, 2002).

A categoria de acomodação não foi verificada na análise de conteúdo realizada, o que pode indicar que não é uma responsabilidade exigida pela consultoria e nem presente na atuação dos clientes. Esta categoria reflete a aceitação do cliente de sugestões da consultoria, aproveitando o uso da sua experiência (Bettencourt *et al.*,

2002). Neste sentido, cabe à consultoria analisar se a não menção a essa responsabilidade é algo que pode impactar projetos.

### 4.3 Níveis de participação

Bitner *et al.* (1997), realizam a classificação de níveis de participação de clientes em serviços, que podem ser consideradas baixa, moderada e elevada. Esta categorização será utilizada para a análise de conteúdo das entrevistas, visando o alcance do objetivo específico de “Verificar níveis de participação dos clientes no processo de coprodução”. Nas entrevistas, os sujeitos foram questionados quanto à participação do cliente ao longo do processo de negócio da consultoria. Em relação ao Caso 1, os seguintes depoimentos foram coletados:

“[A participação do cliente] foi muito boa, porque quando estavam fazendo o diagnóstico (...), essa troca de informações foi muito presente. (...) Acho que o perfil do cliente influenciou muito também, pois ele era muito participativo, gostava de dar muito ‘pitaco’ no que a gente estava fazendo. Mas a interação foi muito boa, de verdade. (...) Qualquer coisa que ele fazia da vida, mesmo que não influenciasse diretamente no projeto, ele contava para a gente, dava atualização, e isso é muito bom, pois algumas coisas ele podia achar que não impactava, mas impactava sim, então a gente sempre estava a par de tudo o que estava acontecendo para alinhar com o que estávamos fazendo.” – Entrevistado A1

“No início era a participação era muito mais pontual, porque era uma fase mais de pesquisa, poucas coisas que precisavam validar e que precisavam construir junto com ele. Depois que os conceitos foram desenhados, que essa fase de pesquisa se encerrou, a gente começou de fato a desenvolver ‘uma coisa’ em cima disso, a gente conseguiu trazer um lado mais próximo dele, trazer ele mais para perto do projeto, justamente por essa necessidade de validar sempre esse conceito, que era ‘uma coisa’ que estava muito na cabeça dele ainda.” – Entrevistado A2

“Ele era muito aberto, muito construtivo, então foi tudo muito interativo mesmo, com construção em conjunto.” – Entrevistado A3

Já em relação ao Caso 2, foram levantados os seguintes depoimentos.

“Ele foi até bastante participativo, opinou bastante, quando eu apresentei a solução e mostrei o que geraria, ele entendeu tudo, falou que acharia interessante. Não sabe dizer como foi depois, pois mudou completamente [o contexto do projeto]. Eu questiono se ele achou que era válido, se ele estava entendendo a geração de valor e o que a solução se propunha a fazer, se ele viu com a seriedade que deveria.” – Entrevistado B1

“No início ele foi bem participativo. A gente começou com uma ‘vibe’ de colaborativismo, de cocriação, e ao final do projeto isso foi meio que se perdendo por conta das demandas do cliente que está sem funcionários e tocando sozinho as coisas.” – Entrevistado B2

“Foi assim, foi intensiva, toda vez que a gente requisitava, ele participava, sempre muito aberto para a gente ir lá executar, (...), conversar com a equipe dele. Ele sempre se mostrou muito transparente assim com a equipe. Por mais que tenham tido algumas dificuldades, a equipe também sempre também foi muito transparente, então, se a execução em conjunto não foi tão grande, eu acho que foi muito mais nós do que ele. (...) A relação era muito próxima, com o passar do tempo eu vejo essa relação decaindo um pouco, parte porque muitos membros da equipe tão adquirindo novos cargos e o cliente está passando pelos momentos que ele precisa trabalhar muito com muitas mudanças na empresa. Ele realmente não está conseguindo mesmo abrir espaço para a gente executar lá, não tem mais condições sabe.” – Entrevistado B3

Por fim, em relação ao Caso 3, foram coletados os seguintes depoimentos:

“Foi bem tranquilo [a participação], pois ele já tinha uma ideia [de negócio] bem estruturada e eles queriam ajudar a gente no diagnóstico. Eles deram várias informações. (...) A participação deles foi bem ativa, normal.” – Entrevistado C1

“O relacionamento foi muito tranquilo, como era um cliente que já tinha sido cliente da AD&M, a gente não teve muitos problemas de nivelamento, eram muito presentes quando precisavam de algo do projeto, dando muitos *feedbacks* sobre o projeto, trazendo informações que a gente precisava para a execução do projeto.” – Entrevistado C2

“Na etapa de entendimento inicial ele participou fornecendo informações que a gente precisava, depois na etapa de análise externa direcionando mais para o que

deveria pesquisar e o que não deveria, na pesquisa de mercado no questionário quem poderia ser entrevistado e quem não poderia, fornecendo números, essas coisas.” – Entrevistado C3

Observa-se a aderência dos três casos à classificação apresentada por Bitner *et al.* (1997), de níveis de participação de cliente, que podem ser consideradas baixas, moderadas e elevadas.

Nos casos estudados, a partir da análise das entrevistas, classifica-se a participação dos clientes nos três casos como elevada havendo concordância com essa classificação por todos os entrevistados, que representam a ótica do provedor do serviço. Esta classificação implica em participação ativa do cliente, que guia a customização do serviço, sendo que este que não pode ser entregue sem a participação do cliente (Bitner *et al.*, 1997). Estes casos são observados em casos de consultorias de gestão, segundo os autores.

Em todos os casos, observa-se evidências de participação bastante ativa do cliente ao longo do projeto em relação ao cumprimento de suas responsabilidades com o projeto. Destaca-se no caso 3, que o fato do cliente ser reincidente, foi levantado como facilitador para o projeto, pois ele já estava nivelado quanto à forma de trabalho da consultoria.

Neste sentido, observa-se que para o serviço de consultoria, o nível de considerado baixo e/ou moderado pode dificultar o processo de entrega do serviço e até mesmo impossibilitá-lo. Segundo Shim *et al.* (2010), a mera requisição de atividades de participação do usuário não garante que o conhecimento e expertise sejam devidamente transferidos a este e a coprodução faz-se necessária para clientes e provedores do serviço juntarem as suas expertises para produzirem *outputs* desejados no projeto.

Além disso, ressalta-se que no Caso 2, foi verificada a queda da participação do cliente na reta final do projeto. Nesse sentido, cabe à discussão dos fatores que contribuíram para a queda da participação do cliente ao longo do projeto, logo, os entrevistados do Caso 2, foram questionados na entrevista quanto aos motivos desse acontecimento.

Dentre fatores ligados ao cliente, todos os entrevistados do Caso 2 (A2, B2 e C2), citaram que houve um momento no projeto em que o cliente demitiu todos os

funcionários da sua empresa por decisão própria, o que gerou um problema de capacidade produtiva. Logo, o cliente assumiu todas as demandas da empresa, o que, de acordo com os entrevistados, prejudicou no cumprimento das responsabilidades que tinha com o projeto apresentadas anteriormente, no tópico 4.2., à luz da teoria de Bettencourt *et al.* (2002).

Em relação aos fatores ligados ao provedor de serviços, os entrevistados B2 e C2 citaram que a queda da motivação da equipe e o fato dos integrantes da equipe terem sido indicados para outros cargos dentro da consultoria, assumindo dois cargos ao mesmo tempo durante o período do projeto, podem ter impactado na participação do cliente por ter afetado as atribuições que tinham no projeto. Durante o período do projeto, o consultor assumiu um novo cargo na consultoria de co-gerente de Organização e Pessoas, enquanto o Líder de Projetos assumiu o cargo de Gerente de Consultoria de Organização e Processos.

De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), os provedores de serviço devem garantir a execução correta de serviços para o tratamento adequado dos clientes. Observa-se que a ambiguidade da estrutura organizacional e a motivação dos colaboradores, levantadas pelos entrevistados como fatores para a diminuição da participação do cliente ao longo do projeto, são temas ligados ao gerenciamento de pessoas da consultoria, citados por Zeithaml, Bitner e Gremler (2014). Logo, cabe a análise e revisão das práticas internas de gestão de pessoas ligadas a estes temas dentro da AD&M. Para executar um serviço de melhor nível de desempenho estas questões precisam ser resolvidas por todos os departamentos da organização (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2014).

De acordo com Santos e Spring (2016), clientes de KIBS nem sempre participam ativamente durante o processo de entrega do serviço e os provedores devem compensar isto de forma a entregar soluções efetivas com o projeto. Essa situação foi verificada na fala dos entrevistados do Caso 2 e a discussão de estratégias de gerenciamento da participação do cliente utilizadas pela consultoria será explorada posteriormente, no tópico 4.4 do estudo.

#### 4.4 Estratégias de gerenciamento da participação de clientes

De acordo com Santos e Spring (2015), clientes de KIBS desempenham um papel importante na produção do serviço e os provedores de serviço devem gerenciar o comportamento dos consumidores de forma que estes participem ativamente durante a entrega do serviço. Porém, por diversos motivos, os clientes nem sempre participam ativamente durante o processo de entrega do serviço e os provedores devem compensar este fato com a entrega de soluções efetivas. Visando o alcance do objetivo específico “Descrever estratégias de gerenciamento da participação dos clientes utilizadas pelos membros da consultoria envolvidos no projeto”, houve a análise de conteúdo, a partir da pesquisa documental e das entrevistas realizadas, sob a ótica do provedor do serviço.

A partir da análise documental, foram levantadas estratégias usadas pela empresa de consultoria para o gerenciamento da participação de clientes no projeto. A tabela 7 apresenta os resultados da análise de conteúdo.

Tabela 7

##### **Estratégias de gerenciamento da participação do cliente levantadas na pesquisa documental**

Ação	Documentos	Categorização <i>a priori</i>	Referências
Apresentação da Proposta	D1, D4	Treinamento, educação e socialização	Bettencourt <i>et al.</i> (2002)
Reunião de Planejamento do projeto		Socialização	Guo <i>et al.</i> (2013) Buttgen <i>et al.</i> (2012) Lengnick-Hall <i>et al.</i> (2000)
		Educação do Cliente	Santos e Spring (2015)
		Ações preventivas	
Reunião de Comunicação de Desempenho	D4	Treinamento, educação e socialização	Bettencourt <i>et al.</i> (2002)
		Socialização	Guo <i>et al.</i> (2013) Buttgen <i>et al.</i> (2012)

Reunião de Apresentação de Entregas e Finalização			Lengnick-Hall <i>et al.</i> (2000)
		Educação do Cliente	Santos e Spring (2015)
		Gerenciamento de Problemas	

A partir desses resultados da análise documental, todas as ações levantadas nos dois documentos utilizados, D1 e D4, foram referentes às categorias de treinamento, educação e socialização de clientes.

Observa-se que a única diferenciação ocorre na classificação entre as ações de apresentação da proposta e reunião de planejamento do cliente com as ações de reunião de comunicação de desempenho e reunião de apresentação de entregas e finalização. As duas primeiras foram classificadas como ações preventivas e as duas últimas como gerenciamento de problemas.

Ações preventivas referem-se ao uso de experiência, contingências e premissas para preencher lacunas deixadas pela falta de participação do cliente e redução da necessidade de envolvê-los (Santos & Spring, 2015). Na apresentação da proposta e na reunião de planejamento com o cliente, ações que ocorrem no início do processo de negócio, são acordadas premissas e restrições entre as partes que irão ser levadas em conta ao longo da execução do projeto e que servirão de guia para o caso de ocorrer algum problema com o projeto. As premissas e restrições apresentadas pela empresa de consultoria, conforme obtido dos documentos analisados, D1 e D4, são:

- A equipe trabalhará somente no horário comercial;
- A equipe trabalhará 20 horas por semana;
- A equipe não trabalhará nos recessos ou feriados contemplados no período de vigência do projeto, como também nas datas previstas no calendário anual da AD&M Consultoria Empresarial;
- O projeto irá ater-se ao escopo definido neste documento;
- Veracidade das informações passadas pelo cliente;
- A discussão de soluções propostas para o cliente em reuniões de equipe;
- Sigilo das informações da AD&M;

- Solicitação de informações com devida antecedência;
- Aviso prévio para adiamento e/ou cancelamento das reuniões marcadas;
- Qualquer mudança na organização, estrutura ou funcionamento deve ser comunicada com urgência e antecedência.

Gerenciamento de problemas envolve o gerenciamento das preocupações dos clientes, atendimento de suas requisições e esforço para a resolução de problemas (Santos & Spring, 2015). Na reunião de comunicação de desempenho, de apresentação de entregas e de finalização são realizados nivelamentos entre as partes, coletando-se *feedbacks* quanto ao projeto e discutindo-se soluções para problemas que ocorreram ao longo do projeto.

A tabela 8 apresenta as informações coletadas e analisadas a partir das entrevistas realizadas.

Tabela 8

**Estratégias de gerenciamento da participação do cliente levantadas nas entrevistas realizadas**

<b>Ação</b>	<b>Entrevistados que citaram</b>	<b>Categorização <i>a priori</i></b>	<b>Referências</b>
Gerenciamento de Riscos	C1	Ações Preventivas	Santos e Spring (2015)
Adiantar etapas do projeto	B2		
Transparência quanto aos problemas relativos ao projeto	C2, C3	Gerenciamento de Problemas	Santos e Spring (2015)
Cumprimento dos prazos e da qualidade do projeto	A3, C1		
Adaptação das soluções para o contexto do cliente	B2		
Marcação de reuniões com antecedência	B2		
Acordos de não alterar decisões já tomadas previamente no projeto	B2		
Coleta de feedbacks do cliente	A2		
Mudança no formato das reuniões	A3		
Mudança na comunicação	A3		
Levantamento de riscos da negociação	C1	Seletividade; Ações	Bettencourt <i>et al.</i> (2002)
Levantamento do perfil do cliente	C1		
Verificação do alinhamento financeiro do cliente para a venda de projeto	A1, B1, C1		



Verificação do alinhamento da demanda do cliente a demandas de gestão empresarial	A1, B1, C1	Preventivas	Emden <i>et al.</i> (2006) Santos e Spring (2015)
Levantamento da complexidade do projeto	A1, B1, C1		
Verificação da Localização Geográfica	A1, B1, C1		
Definição do escopo do projeto	A3		
Comunicação constante da equipe com o cliente	C2, C3	Treinamento, Educação e Socialização do Cliente	Bettencourt <i>et al.</i> (2002)
Comunicação eficaz	C2		Guo <i>et al.</i> (2013)
Reuniões frequentes	C3		Buttgen <i>et al.</i> (2012)
Relembrar as responsabilidades do cliente ao longo do projeto em reuniões	C2		Lengnick-Hall <i>et al.</i> (2000)
Planejamento interno da AD&M	C2		Santos e Spring (2015)
Engajamento da equipe	C2		
Apresentação da forma de trabalho na proposta	A1, A2, A3, B3, C1		
Reunião de Planejamento do Projeto	A1, C2		

Sob a ótica do provedor do serviço, a partir dos resultados da análise de conteúdo das entrevistas, as ações mais citadas pelos entrevistados (i.e., por sete dos nove entrevistados) foram relativas às categorias de treinamento, educação e socialização e de gerenciamento de problemas. E nota-se que esta também foi a categoria com ações que prevaleceram na análise documental. As ações de gerenciamento de problemas foram citadas por seis dos nove entrevistados.

As ações ligadas às categorias de seletividade e ações preventivas também se destacam, sendo citadas por quatro dos nove entrevistados. Bettencourt *et al.* (2002) e Emden *et al.* (2006) trazem a relação da seletividade no desenvolvimento de soluções, sendo que cabe ao atendimento identificar quais clientes possuem maior chance de serem considerados bons parceiros ao longo do projeto. As ações da categoria de seletividade também representam ações preventivas apresentadas por Santos e Spring (2015), tendo em vista que mostram o uso de experiência, contingências e premissas para a criação dos critérios de seletividade.

Por fim, as ações ligadas à categoria de ações preventivas apareceram em menor quantidade e frequência, sendo citadas por dois dos nove entrevistados. Na análise documental esta categoria esteve presente em duas das quatro ações levantadas. Logo, observa-se que são ações utilizadas com menos frequência pela consultoria.

Adentrando na discussão da seletividade de clientes, Bettencourt *et al.* (2002) levantam cinco fatores para os provedores de serviços analisarem na seleção de clientes: (1) A urgência e prioridade do projeto para a empresa; (2) O orçamento e recursos disponíveis para o projeto; (3) A filosofia e cultura vigente na empresa-cliente; (4) os objetivos do cliente e do projeto; (5) A complexidade e o nível de customização da solução desejada. Para as ações levantadas pelos entrevistados na categoria de seletividade, foram levantadas subcategorias a luz dos fatores apresentados por Bettencourt *et al.* (2002).

Tabela 9

### Classificação dos fatores de seletividade de clientes

Ação de Seletividade	Entrevistados que citaram	Subcategorias (Bettencourt <i>et al.</i> , 2002)
Levantamento de riscos da negociação	C1	Complexidade e nível de customização
Levantamento da complexidade do projeto	C1	
Levantamento do perfil do cliente	A1, B1, C1	Filosofia e cultura vigente na empresa-cliente
Verificação do alinhamento da demanda do cliente a demandas de gestão empresarial	A1, B1, C1	Objetivos do cliente e do projeto
Definição do escopo do projeto	A3	
Verificação do alinhamento financeiro do cliente para a venda de projeto	A1, B1, C1	Orçamento e Recursos Disponíveis
Verificação da Localização Geográfica	A1, B1, C1	

Observa-se um equilíbrio entre as subcategorias, sendo que quatro dos nove entrevistados citaram ações relativas aos objetivos do cliente e do projeto, três dos nove entrevistados citaram ações relativas a orçamento e recursos disponíveis e filosofia e cultura vigente na empresa-cliente, e por fim, um dos nove entrevistados citou ações relativas à complexidade e nível de customização. Observa-se que a categoria de urgência e prioridade do projeto para a empresa não foi verificada nos

dados coletados, o que indica que pode ser um critério não utilizado ou pouco empregado pela empresa de consultoria.

Bettencourt *et al.* (2002), apresentam como outra ação de gerenciamento da participação do cliente a liderança do projeto e desempenho do cliente, que se refere às mudanças de recursos humanos e à mensuração de performance. Nota-se que ações ligadas a esta categoria não foram identificadas na análise documental e das entrevistas realizadas, indicando que é uma prática que pode não ocorrer ou ocorrer com pouca frequência na empresa de consultoria estudada.

Conforme explicitado no tópico 4.3 do estudo, o nível de participação do cliente ao longo do projeto permaneceu constante no Caso 1 e 3, porém foi verificado a sua queda no Caso 2. De acordo com a ótica do provedor do serviço, essa queda da participação do cliente foi ocasionada por três fatores: (1) Diminuição da capacidade produtiva do cliente; (2) Motivação da equipe da consultoria; e (3) Sobreposição de cargos da equipe da consultoria. Nesse sentido, cabe a análise da AD&M em relação à efetividade das estratégias de gerenciamento da participação de clientes utilizadas pela consultoria neste caso e a relação entre a execução delas com os fatores levantados que ocasionaram a queda da participação do cliente.

De acordo com Santos e Spring (2015), embora estudos apontem que estratégias de socialização e educação tragam maior envolvimento do cliente no projeto, elas ainda requerem a interação com o provedor do serviço, logo são difíceis de se implementar quando o cliente apresenta recursos limitados. No Caso 2, o cliente apresentou limitação de tempo, o que pode ter prejudicado as estratégias utilizadas pela consultoria ligadas à esta categoria. A motivação e sobreposição de cargos da equipe da consultoria também podem ter impactado nas estratégias de gerenciamento da participação do cliente, que podem não ter sido executadas ou não executadas de forma efetiva.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve como objetivo geral verificar a relação entre cliente e empresa no processo de coprodução de serviços de consultoria a partir da ótica do provedor do serviço. Para o alcance deste objetivo, foram definidos quatro objetivos específicos relativos à descrição do processo de coprodução de KIBS, das responsabilidades do cliente no processo, de níveis de participação de e, por fim, de estratégias de gerenciamento da participação de clientes utilizadas pela consultoria.

Houve a descrição do processo de coprodução de KIBS, detalhando o passo a passo verificado nos estágios de Diagnóstico e Venda, Execução e Implementação e Continuidade e as interfaces realizadas entre a consultoria e o cliente. Observou-se que a participação do cliente é essencial para o projeto, tendo em vista que é necessária para a consolidação do diagnóstico para possibilitar a venda, para a construção das soluções que irão atender as suas demandas, e para implementação das ações que serão realizadas por sua empresa.

Quanto às responsabilidades do cliente no processo de coprodução em KIBS, houve a categorização *a priori*, à luz da teoria apresentada por Bettencourt *et al.* (2002), a partir da análise documental e das entrevistas realizadas. As responsabilidades mais presentes foram referentes à categoria de resolução de problemas compartilhadas, e depois às categorias de dedicação pessoal e abertura à comunicação. Depois, as categorias com ações que apareceram com mais frequência foram as de advocacia e tolerância.

Para os níveis de participação do cliente, foi realizada a categorização *a priori* a partir de Bitner *et al.* (1997). Para a entrega do serviço de consultoria o nível de participação do cliente deve ser elevado, pois este não pode ser entregue sem a participação do cliente e precisa ser customizado para atender as suas demandas específicas que serão aplicadas na sua empresa. Além disso, observa-se que para o serviço de consultoria, o nível de participação considerado baixo e/ou moderado pode dificultar o processo de entrega do serviço e até mesmo impossibilitá-lo.

Ainda quanto ao nível de participação do cliente, foi verificado no Caso 2 a queda da participação do cliente ao longo do projeto. De acordo com a ótica do

provedor do serviço, essa queda da participação do cliente foi ocasionada por três fatores: (1) Diminuição da capacidade produtiva do cliente; (2) Motivação da equipe da consultoria; e (3) Sobreposição de cargos da equipe da consultoria. O primeiro fator reflete diretamente no cumprimento das responsabilidades do cliente, levantadas anteriormente. Já os dois últimos fatores estão ligados ao gerenciamento de pessoas da empresa de consultoria, cabendo a análise e revisão de práticas internas.

Observa-se que a classificação de nível de participação elevada é intrínseca à natureza do serviço de consultoria prestado, logo, todos os casos se encaixaram nesta categoria. Porém, observa-se que nos projetos houveram gradações de participação do cliente dentro desta categoria, sendo que no caso 2, houve a queda da participação do cliente, o que não é algo abordado na perspectiva apresentada por Bitner *et al.* (1997). Neste sentido, indaga-se quanto à pertinência desta abordagem e a necessidade de se definir níveis ou intensidade de participação de clientes dentro da categoria elevada de forma a trazer uma categorização mais alinhada com os casos estudados.

Quanto ao levantamento de estratégias de gerenciamento da participação do cliente, foi realizada, a partir da análise documental e das entrevistas realizadas, a categorização *a priori* à luz de Santos e Spring (2015), Bettencourt *et al.* (2002), Emden *et al.* (2006), Guo *et al.* (2013), Buttgen *et al.* (2012) e Lengnick-Hall *et al.* (2000). Estratégias ligadas às categorias de treinamento, educação e socialização e gerenciamento de problemas, foram as mais recorrentes entre as verificadas na pesquisa. As categorias seletividade e ações preventivas também se destacaram. A categoria liderança do projeto e desempenho do cliente não apresentou evidências empíricas, indicando que talvez não seja prática empregada na empresa estudada.

Ainda no levantamento de estratégias de gerenciamento da participação do cliente, levantou-se que no Caso 2, em que foi verificada a queda da participação do cliente, a limitação de tempo do cliente pode ter prejudicado a execução das estratégias utilizadas pela consultoria na categoria de socialização e educação, conforme levantado por Santos e Spring (2015). A queda de motivação dos membros da consultoria envolvidos e a sobreposição de cargos também podem ter impactado nas estratégias de gerenciamento da participação do cliente, que podem não ter sido executadas ou não executadas de forma efetiva.

Como limitações da pesquisa, é possível destacar o fato de que abordou somente a ótica dos membros da consultoria envolvidos no projeto, i.e., dos provedores do serviço. A proposta inicial do estudo pretendia realizar entrevistas com os clientes dos projetos, porém surgiram dificuldades quanto à disponibilidade e/ou interesse dos clientes em participar do estudo. Além disso, os projetos dos Casos 1 e 2 estavam em sua reta final de execução, se encontrando no processo de Implementação e Continuidade exposto no processo de negócio da consultoria, enquanto o projeto do Caso 3 já havia sido encerrado, trazendo uma visão mais completa dos tópicos abordados no estudo.

Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se abordar a ótica do cliente quanto ao tema estudado para confrontar com as percepções coletadas a partir da ótica dos provedores do serviço de consultoria. Além disso, sugere-se o estudo individual (por projeto) de dimensões tais como a seleção das responsabilidades do cliente e estratégias de gerenciamento da participação do cliente, trazendo a sua descrição, impactos gerados no projeto e relação com a efetividade e níveis da participação do cliente.

Levantam-se outras sugestões e reflexões de forma a contribuir para o aprimoramento da gestão e desenvolvimento de projetos da consultoria. Pode-se analisar o desdobramento do processo de negócio de consultoria para o dia-a-dia, de forma a verificar se os pontos de interação entre cliente e provedor do serviço estão sendo efetivos, se podem haver melhorias. Também é questionado o alinhamento deste processo de negócio com a execução de estratégias de gerenciamento da participação do cliente. Isto é, se estas estão presentes ao longo de todo o processo e se são executadas da melhor forma e instigando a participação efetiva do cliente ao longo do projeto.

Observa-se que as estratégias de gerenciamento da participação do cliente ocorrem principalmente ao início do processo de negócio, podendo ocorrer com mais frequência nos elos de execução e implementação e continuidade. Além disso, pode haver a exploração de cada estratégia de gerenciamento da participação do cliente, cabendo a revisão e análise destas, e exploração de categorias levantadas com menor frequência no estudo, como liderança do projeto e desempenho do cliente apresentada por Bettencourt *et al.* (2002) e ações preventivas apresentada por Santos e Spring (2015).

Por fim, para a estratégia de seletividade, também é sugerido o uso do critério apresentado por Bettencourt *et al.* (2002), de urgência e prioridade do projeto para o cliente. Este critério relaciona-se diretamente com nível de participação do cliente ao longo do projeto e com as suas responsabilidades, tendo em vista que representa a priorização que ele terá frente às demais demandas.

## REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (1979). *Análise de Conteúdo*. (1a ed.). Lisboa: Edições 70
- Bernardes, R. C., & Andreassi, T. (2005). Características das micro-empresas no setor de serviços produtivos intensivos em informação e conhecimento. *Revista de Administração e Inovação*, 2 (1), 20-33.
- Bernardes, R. C., & Kallup, A. (2007). A emergência dos serviços intensivos em conhecimento no Brasil. In R. Bernardes, & T. Andreassi (Org.) *Inovação em serviços intensivos em conhecimento* (Vol. 1, Chap. 1, pp. 3-27). São Paulo: Saraiva.
- Bettencourt, L. A., Ostrom, A. L., Brown, S. W., & Roundtree, R. I. (2002). Client co-production in knowledge-intensive business services. *California Management Review*, 44 (4), 100-128
- Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., & Zeithaml, V.A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *Internacional Journal of Service Industry Management*, 8 (2), 193-205
- Brambilla, F. R. (2010). Entendendo a lógica dominante do serviço em marketing: conceito e premissas. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34
- Buttgen, M., Schumann, J. H., & Ates, Z. (2012). Service Locus of Control and Customer Coproduction: The role of Prior Service Experience and Organizational Socialization. *Journal of Service Research*, 15 (2), 166-181
- Chen, J. S., Tsou, H. T., & Ching, R. K. H. (2011). Co-production and its effects on service innovation. *Industrial Marketing Management*, 40 (8), 1331-1346
- Emden, Z., Calantone, R. J., & Droge, C. (2006). Collaborating for new product development: Selecting the partner with maximum potential to create value. *Journal of Product Innovation Management*, 23(4), 330-341.
- Franco, M. L. P. B. (2005). *Análise de Conteúdo*. (2a ed.). Brasília: Liber Livro Editora Ltda.
- Gallouj, F. (2007). Economia da Inovação: um Balanço dos Debates Recentes. (K. Sanson, Trad). In R. Bernardes, & T. Andreassi (Org.) *Inovação em serviços intensivos em conhecimento* (Vol. 1, Chap. 1, pp. 3-27). São Paulo: Saraiva.
- Gallouj, F. (2000). Knowledge Intensive Business Services: Processing Knowledge and Producing Innovation. *Economics and socioeconomics of services International Conference*, Lille, Roubaix, France.
- Gallouj, F., & Djellal, F. (2010). Introduction: Filling the innovation gap in the service economy – a multidisciplinary perspective. In Gallouj, F., & Djellal, F. (Ed.). *The handbook of innovation and services: a multi-disciplinary perspective*. (Vol. 1, Chap. 1, pp. 1-23). United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited



- Gallouj, F., & Savona, M. (2010). Toward a theory of innovation in services: a state of art. In Gallouj, F., & Djellal, F. (Ed.). *The handbook of innovation and services: a multi-disciplinary perspective*. (Vol. 1, Chap. 2, pp. 27-48). United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26 (4-5), 537-556.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas
- Godoy, A. S. (1995). Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (2), 57-63.
- Greer, C. R., & Lusch, R. F. (2016). A service perspective: Key managerial insights from service-dominant (S-D) logic. *Organizational Dynamics*, 45, 28-38.
- Guion, A. L. (2002). *Triangulation: Establishing the validity of qualitative studies*. Florida: University of Florida, Gainesville.
- Guo, L., Arnould, E. J., Gruen, T. W., & Tang, C. (2013). Socializing to Co-produce: Pathways to Consumer's Financial Well-Being. *Journal of Service Research*, 16 (4), 549-563
- Howells, J., & Tether, B. (2004). *Innovation in Services: Issues at Stake and Trends*, Manchester, UK, Centre on Innovation and Competition (CRIC), Institute of Innovation Research, University of Manchester.
- Kubota, L. C. (2009). As Kibs e a inovação tecnológica das firmas de serviços. *Economia e sociedade*, 18 (2), 349-369.
- Lengnick-Hall, C. A. (1996). Customer contributions to quality: A different view of the customer-oriented firm. *Academy of Management Review*, 21(3), 791-824
- Lengnick-Hall, C. A., Claycomb, V., & Inks, L. W. (2000). From recipient to contributor: examining customer roles and experienced outcomes. *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), 359-383
- Lüdke, M., & Lüdke, M. E. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda.
- Ludwig, A. C. W. (2009). *Fundamentos e prática de metodologia científica*. Petrópolis: Vozes.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6 (3), 281-288.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83 (1), 5-18
- Miles, I., Kastrinos, N., Flanagan, K., Bilderbeek, R., & Den Hertog, P. (1995). *Knowledge-intensive business services: user, carriers and sources of innovation*. Luxembourg, European Innovation Monitoring Systems. EIMS Publication No 15. Innovation Programme DGXIII.

Muller, E., & Doloreux, D. (2009). What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in Society*, 31, 64-72.

Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD (1997). Manual de Oslo – Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação [Manual] (3a ed).

Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD (2005). Promoting innovation in services, Paris.

Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD (2001). Innovation and Productivity in Service, Paris.

Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD (2014). O índice OCDE de Restritividade do Comércio de Serviços (IRCS), Brasil.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. (3a ed). São Paulo: McGrawHill

Santos, J. B., & Spring, M. (2015). Are knowledge intensive business services really co-produced? Overcoming lack of customer participation in KIBS. *Industrial Marketing Management*, 50, 85-96.

Shim, J.T., Sheu, T. S., Chen, H. G., Jiang, J. J., & Klein, G. (2010). Coproduction in successful software development projects. *Information and Software Technology*, 52, 1062-1068.

Sobre a AD&M. (2014). Web site: <http://www.admconsultoria.com.br/sobre/>

Van Doorn, J., Lemon, N. K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13 (3), 253-266.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2006b). What it is, what it is not, what it might be. In Vargo, S. L., & Lusch, R. F., (Ed.). *The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*. (Vol. 1, Chap. 3, pp. 43-55). United States, New York: M. E. Sharpe, Inc.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2014). *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. (6ª ed.). Porto Alegre: AMGH Editora.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Roteiro de Entrevista para Consultores, Líderes de Projeto e Analistas de Negócio**

#### **I – Identificação do entrevistado**

- 1- Nome
- 2- Idade
- 3- Cargo
- 4- Tempo no cargo
- 5- Tempo na empresa
- 6- Trajetória na empresa

**Observação:** Para as próximas questões, informar ao entrevistado que ele deve considerar o contexto do projeto X (nome do projeto selecionado para o caso).

#### **II – Descrição do processo de coprodução**

1. Como foi a interação entre a AD&M e a empresa cliente ao longo do projeto?
2. Como funciona o processo de seleção dos potenciais clientes da AD&M? (Somente para analistas de negócio).
3. Quais são os critérios levados em conta no processo de seleção de clientes? (Somente para analistas de negócio).
4. Como foi o relacionamento entre a AD&M e o cliente do momento da venda até o término/ reta final do projeto? (Somente para analistas de negócio)
5. Como foi o relacionamento entre a AD&M e o cliente do início do projeto até o término/ reta final do projeto? (Somente para consultores e líderes de projeto)

#### **III – Descrição das responsabilidades da AD&M e do cliente no processo de coprodução**

1. Quais são as responsabilidades da AD&M no engajamento do cliente com o projeto?
2. Quais são as responsabilidades que o cliente possui com o projeto?

3. Como você avalia a compreensão dessas responsabilidades por parte do cliente?
4. Como essas responsabilidades são comunicadas ao cliente?

#### **IV – Níveis de participação dos clientes no processo de coprodução**

1. Como foi a participação do seu cliente no processo de contratação dos serviços da AD&M? (Somente para analistas de negócio).
2. Como foi a participação do cliente no planejamento do projeto?
3. Como foi a participação do cliente no projeto a partir do planejamento?
4. Como foi a comunicação entre AD&M e cliente ao longo do projeto?
5. Como as expectativas do cliente quanto à participação dele foram gerenciadas?
6. Como a importância da participação do cliente para os resultados do projeto é reforçada pela AD&M?

#### **V – Motivação dos clientes em coproduzir**

1. Na sua opinião, o que motivava o seu cliente com o projeto?
2. Como a AD&M contribuiu para a motivação do cliente com o projeto? Ou quais foram as ações da AD&M para motivar o cliente?
3. Como essas motivações impactaram nas responsabilidades do cliente com o projeto?

#### **VI – Ações de gerenciamento da participação do cliente**

1. Quais foram as barreiras e dificuldades enfrentadas pela AD&M para a participação eficaz do cliente ao longo do projeto?
2. Como a AD&M superou essas barreiras e dificuldades?
3. Como a AD&M evitava essas barreiras e dificuldades?

## **Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Nós, graduanda Luísa Cavalcante de Azevedo da Silva, e a orientadora da pesquisa, Profa. Dra. Josivania Silva Farias, gostaríamos de convidá-lo a participar, como entrevistado, da pesquisa intitulada Coprodução em Serviços Intensivos em Conhecimento: O caso de uma consultoria empresarial. Esta pesquisa possui como objetivo verificar a relação entre cliente e empresa no processo de coprodução de serviços de consultoria a partir de suas responsabilidades e níveis de participação.

Esclarecemos que garantimos o sigilo e a privacidade de sua identidade. Também, quaisquer dúvidas sobre a pesquisa serão esclarecidas pelos pesquisadores, tanto antes como durante o desenvolvimento da mesma. As informações serão utilizadas única e exclusivamente para a execução do projeto em questão e sua publicação. Por último, gostaríamos de salientar que a opção em participar como entrevistado é livre, não incorrendo em qualquer prêmio ou prejuízo.

Se você estiver de acordo com as informações contidas neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e se dispuser a participar como entrevistado desta pesquisa, pedimos que redija seu nome e assine nos campos apropriados no final deste formulário.

Desde já agradecemos sua atenção,

Eu, \_\_\_\_\_, declaro estar ciente dos objetivos e procedimentos (entrevista) desta pesquisa e aceito, espontaneamente, participar da mesma como entrevistado.

☐ Autorizo o uso de gravador durante a entrevista

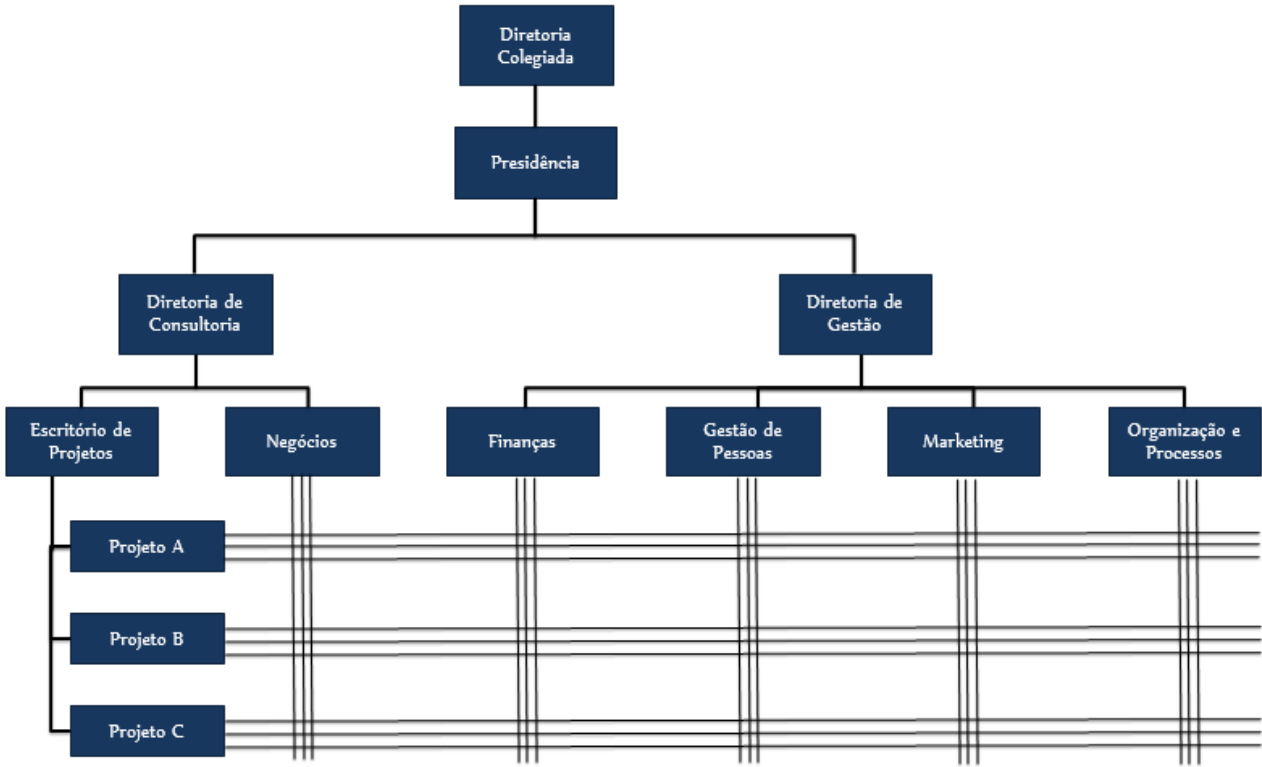
☐ Não autorizo o uso de gravador durante a entrevista

---

Assinatura

ANEXOS

Anexo A – Organograma da AD&M Consultoria Empresarial



## Anexo B – Hierarquização de Cargos da AD&M Consultoria Empresarial

